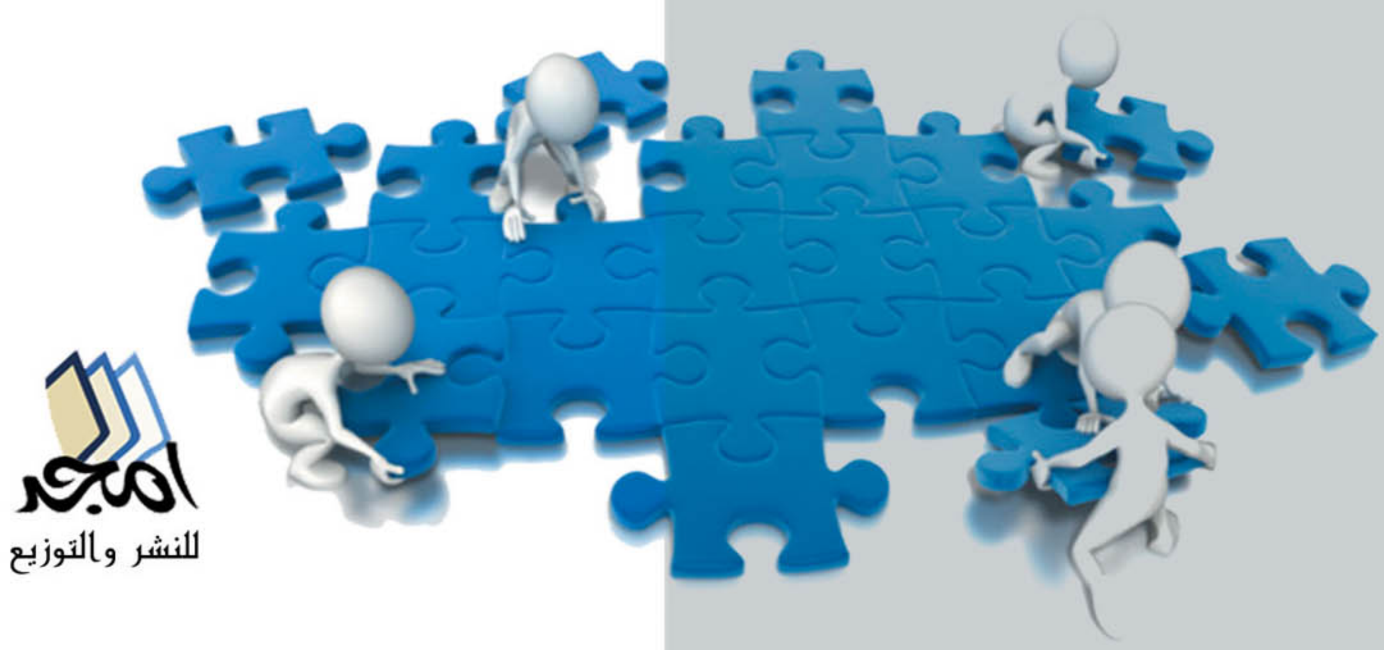
إبراهيم هديب

الإستراتيجية التطويرية للموارد البشرية





أمجد
للنشر والتوزيع

الإستراتيجية التطويرية للموارد البشرية

الإستراتيجية التطويرية للموارد البشرية

إبراهيم هديب

الطبعة العربية

2015م



دار امجد للنشر والتوزيع

المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(٢٧٠٥/٦/٢٠١٤)

٦٥٨.٣
هديب، إبراهيم عودة
الإستراتيجية التطويرية للموارد البشرية/ إبراهيم عودة
هديب،.-عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع، ٢٠١٤
()ص
ر. إ.: ٢٧٠٥/٦/٢٠١٤.
الواصفات:/ إدارة الأفراد// الإستراتيجية/.

ISBN ٩٧٨ - ٩٩٥٧ - ٥٨٩ - ٤٩- ٣ ردمك



دار امجد للنشر والتوزيع
عمان- الأردن- شارع الملك حسين مقابل مجمع الفحيص
جـــوال: 0796914632 - 0799291702
هاتـف:4652272 فـاكـس4653372
dar.almajd@hotmail.com

الفصل الأول

التدريب وتنمية الموارد البشرية

مفهوم التدريب وتنمية الموارد البشرية

يحتل موضوع تنمية الموارد البشرية أو ما يطلق عليه البعض بالاستثمار في الموارد البشرية، خطوط الصدارة في خطط وبرامج الدول والمنظمات التي تنشد التنمية والتقدم.

ونظراً لأهمية هذا الموضوع سواء على مستوى المجتمع عموماً والمنظمات خصوصاً فقد قيل:

(إذا كنت تخطط لفترة عام ازرع الرز، ولفترة عشرة أعوام ازرع الأشجار، ولفترة مئة عام علّم الناس)[1]

ويمكن تعريف تنمية الموارد البشرية بأنها:

(مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم)[2]

وإذا كانت تنمية الموارد البشرية هي الهدف، فإن التدريب هو أهم الوسائل المستخدمة لتحقيق هذا الهدف.

ويمكن تعريف التدريب بأنه (جهد تنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة)[3]

نلاحظ مما سبق أن التعريفان يشتركان بالكثير من النقاط، وهذا ليس بالأمر المستغرب، طالما أن التدريب هو أهم الوسائل المستخدمة لتحقيق تنمية الموارد البشرية، وليس هذا فقط، بل إنه عند النظر لتنمية الموارد البشرية كنظام يتكون من نشاطات مترابطة فإننا نجد أن التدريب المستمر للأفراد العاملين، لهو أهم أنشطة أو عناصر هذا النظام.

---

[1] د. الفارس، سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية((الأفراد))، منشورات جامعة دمشق، 2003، ص187.

[2] نفس المرجع السابق.

[3] د. النجار، محمد عدنان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، منشورات جامعة دمشق، 1998، ص348.

إلا أننا نجد أيضاً أنه وعند تحديد مفهوم التدريب يميز بعض الكتّاب بين مفهوم ((الإعداد)) الذي يهدف لتهيئة العامل لدخول الوظيفة الجديدة أو ما يسمى بـ وبين مفهوم (التدريب خلال الخدمة)

ويمّيز بعضهم أيضاً بين (التدريب) الذي يختص بالأعمال والوظائف الفنية وبين (التنمية الإدارية (التي تهدف إلى تنمية المهارات الإدارية للمديرين وتحسين قدراتهم على أداء مسؤولياتهم الإدارية[4]

أهمية التدريب في المنظمات

تبطل مهارات الأفراد العاملين مثلما تبطل الأزياء في الملابس، ولا يمكن توقع أن يظل العاملون ماهرين إلى الأبد، فالتقدّم التقني في كل أوجه الحياة يجعل المهارات باطلة كما أن تغيير الأفراد لمجالات عملهم يتطلب مهارات وقدرات مختلفة عن تلك التي كانت تتطلبها أعمالهم السابقة ولذلك ليس من العجب أن تنفق المنظمات الأموال الطائلة بغية تأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم، ويقدّر ما ينفق في الولايات المتحدة فقط على برامج تدريب العاملين فيها نحو 30 مليون دولار في العام الواحد[5]

ويمكن بلورة أهم الجوانب التي تبين أهمية التدريب وفوائده للمنظمات في النقاط التالية: [6]

1- زيادة الإنتاجية:

ذلك أن تطوير مهارات العاملين ينعكس إيجاباً على الإنتاج كماً ونوعاً، ويؤدي مع توافر الظروف المناسبة الأخرى إلى تخفيض التكاليف.

---

4 د. الفارس، سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية ((الأفراد))، منشورات جامعة دمشق، 2003، ص180.

5 د. النجار، محمد عدنان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، منشورات جامعة دمشق، 1998، ص348.

6 د. الفارس، سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية ((الأفراد))، منشورات جامعة دمشق، 2003،بتصرف.

2- زيادة الرضى الوظيفي للعاملين:

يساعد التدريب على زيادة ثقة العامل بنفسه ومهاراته، ويحسّن من اتجاهاته تجاه عمله والمنظمة بشكل عام.

3- تخفيض حوادث العمل:

إن تدريب العاملين على أفضل الأساليب والتقنيات اللازمة لأداء العمل بشكل سليم، يؤدي إلى تخفيض معدلات حوادث العمل وهذا بدوره يقدّم للمنظمة وفورات كبيرة في النفقات.

4- ضمان استمرارية التنظيم وإكسابه المزيد من المرونة:

أما استمرارية التنظيم فيقصد بها عدم اعتمادية المنظمة على أشخاص معينين، بحيث أنها تبقى مستقرة وفاعلة رغم فقدان أحد مدرائها الرئيسيين.

وهذا يتحقق من خلال إعداد وتدريب ما نسميهم بكوادر النسق الثاني.

أما المرونة: فهي قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات الأعمال والوظائف وهذا من خلال تدريب الأفراد لشغل الوظائف الجديدة.

5- يؤدي التدريب إلى تحسين سمعة المنظمة:

ولعل هذه الفائدة لا تؤتي أكُلها أو ثمارها إلا بعد أن تنبت الفوائد الآنفة الذكر، فجودة الإنتاج وتخفيض التكاليف ورضى العاملين ومرونة المنظمة واستمراريتها، جميعها مزايا ونتائج تترك بصمتها النهائية على الصورة الذهنية لأي منظمة ضمن محيطها الذي تتحرك فيه.

المبادئ الأساسية للتدريب الفعّال[7]

[7] د. حسين، عبد الفتاح دياب، إدارة الموارد البشرية مدخل متكامل، شركة البراء، 1997. و د. د. الفارس، سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية ((الأفراد))، منشورات جامعة دمشق، 2003،بتصرف.

تمكنت الدراسات من تطوير مجموعة مبادئ أساسية للتدريب يمكن التأسيس عليها والاستعانة بها لإدارة العملية التدريبية وجعلها فعّالة وهي:

1- مبدأ الاستمرارية:

فالتدريب طبقاً لهذا المبدأ، لا يكون مجرد حل مؤقت، لمشكلة تواجه الإدارة ولا هو حل بديل، يمكن للإدارة اللجوء إليه عند نفاذ البدائل الأخرى.

وإنما هو نشاط ووظيفة أساسية في أي منظمة خاصة كانت أم حكومية، وهو لا يتعلق بالأفراد دوماً، فقد لا تكون المشكلة أو الفجوة في عمل الفرد، وإنما في المنظمة نفسها، أو في السوق أو في سوق جديدة نريد أن نسبق بها المنافسين، كما أن التدريب ليس متعلقاً بفرد بذاته ولكنه عملية تتعلق بالمؤسسة كلها وخططها المستقبلية لذلك يجب أن تكون النظرة إلى التدريب:

* من قبل الإدارة: على أنه وظيفة أساسية ومستمرة طول حياة المنظمة.

* من قبل الأفراد في المنظمة: على أنه جزء من عملهم، يُنتظر أن يتكرر معهم كثيراً ولأكثر من سبب.

* ولا يجب أبداً أن ينظر للتدريب على أنه نشاط فجائي، ننتظر منه أن يحقق لنا معجزات المصباح السحري خلال أشهر مثلاً، لأننا بذلك نكون تماماً مثل المريض بمرض مزمن، يطلب من الطبيب بصفة طبية يشفى بها خلال يوم أو يومين.

2- مبدأ الشمولية:

- فلا يقتصر التدريب على العاملين الجدد، بل يشمل أيضاً الموظفين الحاليين أو القدامى، وذلك نظراً للتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال ومتطلباتها.

- كما أن التدريب يشمل جميع العاملين بمختلف الاختصاصات فنية كانت أم إدارية، ويشمل المستويات الوظيفية كافة العليا والوسطى والتنفيذية.

3- التدريب نظام متكامل:

ويقصد به أن التدريب شأنه شأن أي نظام، له مدخلات ومخرجات ومجموعة من النشاطات التدريبية التي يتكون كل منها من ثلة من العناصر المتكاملة والمترابطة كما يلي:

أ- مدخلات نظام التدريب: وتشمل ما يلي:

- الأفراد المتدربين.

- المدربين.

- المسؤولين عن التدريب.

- الوظائف التي يشغلها المتدربون.

- المهارات والمعارف وأنماط السلوك المطلوب إكسابها للعاملين.

ب- النشاطات التدريبية وتشتمل على ما يلي:

- تصميم برامج التدريب وتنفيذها.

- تقويم نتائج التدريب.

ج- مخرجات نظام التدريب: وتكون مخرجات نظام التدريب على شكل:

1- نتائج اقتصادية: تتمثل في ما يلي

- ✓ تحسين الإنتاجية.
- ✓ زيادة المبيعات.
- ✓ تخفيض التكاليف.

2- نتائج سلوكية: يمكن أن تورد فيها الجوانب التالية

- ✓ تحسين الرضا الوظيفي وعلاقات العمل.
- ✓ تخفيض دوران العمل وحالات التأخر والغياب وحوادث العمل.
- ✓ زيادة الولاء الوظيفي.

3- نتائج بشرية:

تتجسد في توفير أعداد كافية من العـاملين أصـحاب المعـارف والخـبرات اللازمـة لأداء الوظـائف الحالية والمستقبلية.

4- مبدأ ديناميكية ومرونة التدريب (الحركية):

ولعل هذا المبدأ هو مـن أهـم مـا يجـب تعزيـزه في أذهـان القـائمين عـلى عمليـة التـدريب في المنظمات، وعليه نبني بأن التدريب نشـاط متجـدد ولـيس نشـاطاً جامـداً، بـل يجـب تطـويره وتغييره ليتلاءم مع التغيرات الحاصلة في المنظمة وخارجها، وهـذا لا يتـأتئ بمجـرد الكـلام، وإنمـا ينبغي أخذه على عاتق درب من السعي والجد في طلبه، ومـما يتطلبـه هـذا المبـدأ عـلى سـبيل المثال لا الحصر:

1- تطوير مستمر لموضوعات البرامج التدريبية وأساليب التدريب وطرق تقويم النتائج.

2- أن يتلازم موضوع البرامج التدريبية مع محتوياتها، فعادة يتغير اسم البرنامج إلا أن محتوياته تظل نفسها، فمثلاً:

برنامج تدريبي تحت اسـم ((الطـرق المحاسـبية للمبتـدئين))، يحتـوي عـلى نفـس المـواد التـي يحويها برنامج آخر تحت اسم ((الطرق المحاسبية الحديثة المتخصصة واتخاذ القرارات)).

وعليه وعند حضور العاملين للبرنامجين في فـترات متباعـدة، سـوف نفاجـأ بمغـادرة ثلاثـة أربـاع المتدربين لقاعة التدريب، بسبب حضورهم لنفس الدورة التدريبية من قبل، لذلك يجـب وقبـل ترشيح الموظف لأي دورة تدريبية التأكد من أنه لم يحضرها من قبل ولو تحت مسمى آخر.

3- أن يتسع أفق المسؤول عن التدريب كي لا يتجمّد في قوالب محددة (غرفة- حضور- غياب – محاضرة- شاشة.... الخ).

بـل يجـب أن يشـعر المسـؤول عـن التـدريب أنـه أمـام تحـدّي حقيقـي ، لأن المســألة لا تنتهــي بمحــاضرة في قاعــة، بــل إن لهــا مفهومــاً

متغيراً واسعاً مرناً، يمكن أن يشمل أشياء كثيرة وتفاصيل صغيرة، وعلى صغرها تصنع قيمته وتعطي نفعه،

كأن يتم مثلاً:

* إعطاء الموظف كتيبات يقرؤها في المنزل، ثم تتم مناقشته في فحواها من قبل رؤسائه(تدريب موظفي الائتمان في البنوك، بإعطائهم دليل السياسات والإجراءات المتعلقة بآليات ودورة العمل، وفلسفة المنح، ليتم دراسته من قبلهم خلال ستة أيام ثم امتحانهم ومناقشتهم فيه بعد ذلك، لضمان فهم الموظف لدورة وأسس العمل)).

* الخروج في رحلة مع الزملاء لتذويب الثلوج بينهم وتعويدهم على التعاون والعمل الجماعي، ويعتبر هذا نوعاً من التدريب السلوكي[8]

5- مبدأ التدرج والتفرّد في التدريب:

- يقصد بتدرج التدريب: تلاؤم وانسجام موضوعات التدريب مع وظائف العاملين وقدراتهم على التعلم والتطبيق، فليس من المجدي إقامة دورة في (الإدارة الاستراتيجية)) لعاملين في الإدارة التنفيذية، حيث أنهم ليس من المتوقع لهم ممارستها في الأجل القريب على الأجل.

- يقصد بالتفرّد في التدريب: تصميم برامج تدريبية تتلاءم مع الاختلافات الشخصية بين الأفراد في قدراتهم، مهاراتهم، مستوى ثقافتهم، سماتهم الشخصية.

وعلى الرغم من التكاليف العالية لهذه البرامج إلا أنها أكثر موضوعية، بالمقارنة مع التدريب الجماعي في بعض موضوعات التدريب.

ومثالنا:

[8] د. حسني، عبد الفتاح دياب، إدارة الموارد البشرية، مدخل متكامل، شركة البراء، 1997.

أن يتم وضع معايير لقبول المتقدمين لبرامج إعداد كوادر النسق الثاني في البنوك، فليس كل العاملين لديهم ما يؤهلهم لهذا النوع من المناصب ليتم إعدادهم لها.

6- مبدأ العائد والتكلفة:

ويتضمن هذا المبدأ، وضع موازنة تقديرية للبرامج التدريبية، تضع معالم طريق للنتائج المتوقعة من برامج التدريب والتكاليف المترتبة عليها.

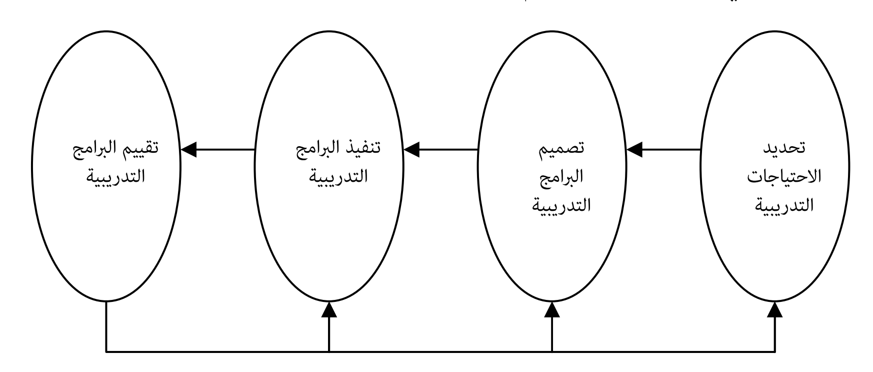
وذلك ليكون التدريب مجدي من الناحية الاقتصادية فلا يكون عليه من النفقات ما هو أكبر مما له من المنافع المتوقعة.

إدارة العملية التدريبية

لضمان كفاءة وفاعلية التدريب من المهم أن يكون التدريب جزءاً من عملية إدارة الموارد البشرية الشمولية، كما لابد أن ينظر إلى التدريب كعملية متكاملة بحد ذاتها لها مدخلات ومخرجات ونشاطات.

فالتدريب عملية متكاملة تبدأ من التخطيط وتنتهي بتقييم النتائج مروراً بعدد من النشاطات اللازمة لوصول الغاية المنشودة منه.

والشكل التالي يوضح الإطار المنظم للعملية التدريبية [9]



[9] أ. عساف، معتز عبد القادر، التميز في إدارة الموارد البشرية، موسوعة التمييز الإداري، الجزء السابع، منشورات اتحاد المصارف العربية، 2008، ص13.

وسنحط رحال بحثنا في أول محطات إدارة العملية التدريبية والتييعدّ الوفاء بمتطلبات هذه المحطة أو المرحلة. حجر الزاوية في نجاح التدريب، والأساس الذي نعرف به " من أين تؤكل الكتف"، إن جاز لنا التعبير إذن ليكن ولندلف إلى أول المحطات وهي:

أولاً- تحديد الاحتياجات التدريبية[10]:

وضمن هذا الباب لابد من أن نقف عند عدد من النقاط التي تساعد في الوصول إلى فهم أفضل لماهية هذه المرحلة من مراحل إدارة العملية التدريبية وتتمثل هذه النقاط فيما يلي:

1- لماذا نحدد الاحتياجات التدريبية؟

2- مفهوم الاحتياجات التدريبية؟

3- من الذي يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية.

4- كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية.

1- لماذا نحدد الاحتياجات التدريبية؟

لعل ابسط جواب على هذا السؤال هو المقولة الرائجة ((إذا لم يكن لديك خطة، فأنت جزء من مخططات الآخرين)). فأي نشاط في المؤسسة لابد أن يكون مدروساً ومخططاً على أساس علمي وعملي ليحقق الغايات المرجوة منه.

---

[10] د. حسني، عبد الفتاح دياب، إدارة الموارد البشرية، مدخل متكامل، 1997، بتصرف.

والتدريب باعتباره نشاطاً هاماً لإدارة الموارد البشرية، تخصص له ميزانيات كبيرة، وجهود ضخمة، فهو يستدعي إذن أن تقوم الإدارة بالتخطيط الجيد له، وأول خطوات هذا التخطيط هي التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية التي توجد لدى أفراد معنيين يشغلون وظائف محددة في المؤسسة حتى تتمكن هذه المؤسسة من تحقيق أهدافها.

2- مفهوم الاحتياجات التدريبية:

تتعلق الاحتياجات التدريبية من حيث المفهوم ببعدين زمنيين الحاضر والمستقبل، وبعبارة أخرى، تتعلق هذه الاحتياجات بما يسمى الفجوة التدريبية Training gap [(11)] أي بالوضع الحالي و ما يجب أن يكون في المستقبل العاجل أو الآجل، وتشير الأبحاث إلى المساهمة الكبيرة للتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية في تضييق الفجوة التدريبية، طالما أن الجميع متفق على أن تعريف وتحديد المشكلة يشكل الجزء الأكبر من حلها وعليه تظهر الاحتياجات التدريبية ضمن الإطار المفاهيمي لهذا المصطلح بأشكال ومظاهر عدة خلال حياة المنظم وعامليها، وتصب هذه المظاهر في المفهومين التاليين:

- الأول: ((ينظر للاحتياجات التدريبية على أنها الفرق بين المستوى المعرفي والمهاري الواجب توافره لدى الفرد لأداء عمل معين وبين المستوى الموجود لديه فعلاً))[(12)] .

- الثاني: إن هذا المفهوم ينأى بالاحتياجات التدريبية عن التحجيم والاقتصار على جوانب الخلل والقصور في المعارف والمهارات للعاملين، ولكنه يذهب بها تغطي الحاجة إلى النواحي والجوانب التطويرية أو التحركات التطويرية في المنظمة، والمنحى الذي نعرف به الاحتياجات التدريبية هنا هو (أنها

[11] نفس المرجع السابق، بتصرف.

[12] نفس المرجع السابق، بتصرف.

جملة من المعلومات أو المهارات أو السلوكيات والاتجاهات التي يـراد صـقلها وتنميتهـا لـدى الأفراد العاملين استعداد لتغييرات تنظيمية أو تكنولوجية متوقعة في بيئة العمل))[13]

3- من الذي يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية؟

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ، نتيجة تعاون عدد من الأفراد كما يلي:

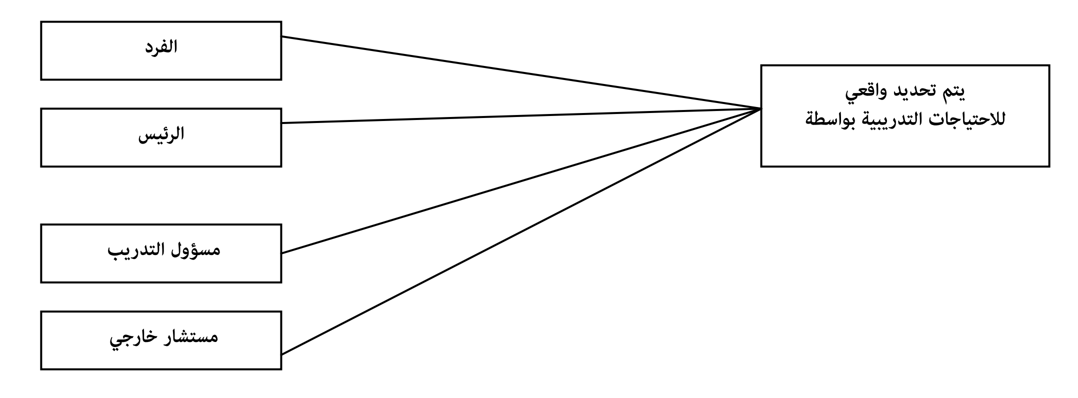
1- الموظف الذي يؤدي العمل، فهو أدرى الناس بجزئيات عمله وبالتالي يمكن أن ينقـل لرئيسـه المباشر حاجته التدريبية.

2- المدير أو الرئيس المباشر، بحكم إشرافه عـلى العـاملين وطبيعـة عملهـم وعلاقـاتهم بـالأعمال الأخرى كل هذا يخوله معرفة ما يلزم مرؤوسيه من معلومات ومهارات لأداء العمل على الوجـه المطلوب.

3- اختصاصي التدريب في المنظمة وهو شخص متفـرّغ تقـع هـذه العمليـة ضـمن مسـؤولياته، يتصل بالعاملين للحصول على البيانات اللازمة لتحليلها وتقدير الاحتياجـات التدريبيـة الحاليـة والمستقبلية.

4- مستشار أو خبير تدريب خارجي: ينتمـي إلى هيئـة تدريبيـة أو استشـارية مسـتقلة، ويقـوم بنفس دور اختصاصي التدريب.

والجدير بالذكر أن جهود هؤلاء الأفراد لا تكتمل وتؤتي أكلها إلا بتأييد من جانـب الإدارة العليـا وتسهيل مهـامهم واقتنـاع بأهميـة دورهـم، وبأهميـة تحديـد الاحتياجـات التدريبيـة خصوصـاً وبالتدريب عموماً.



[13] نفس المرجع السابق، بتصرف.

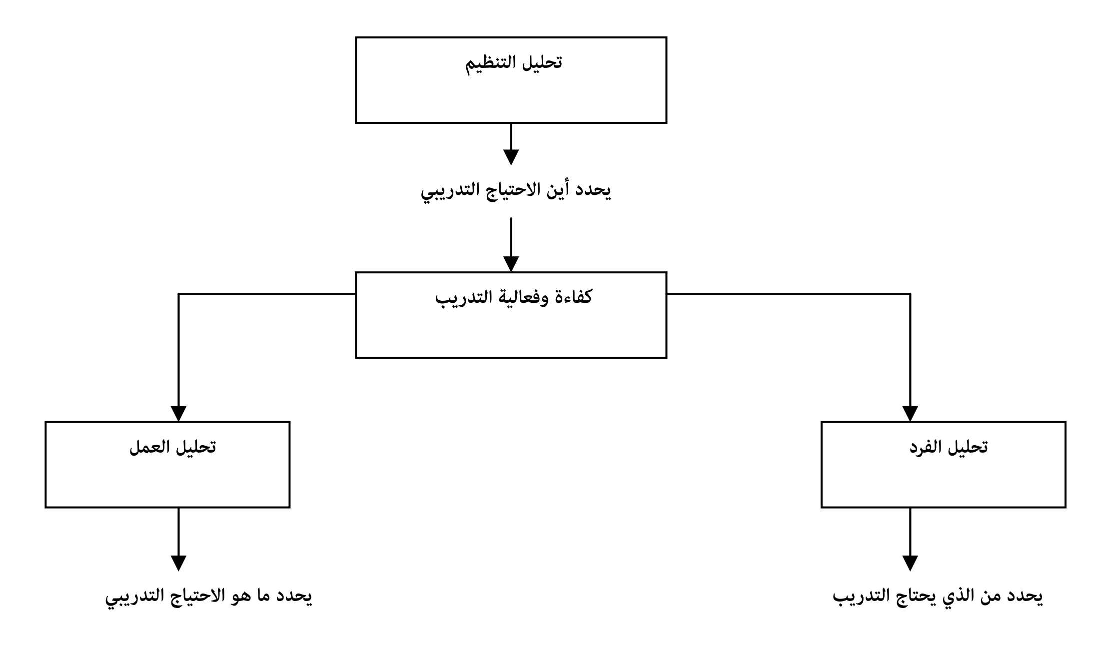
المصدر: د. حسني، عبد الفتاح دياب، إدارة الموارد البشرية، مدخل متكامل، 1997م، ص226.

4- كيف نحدد الاحتياجات التدريبية ؟

بصفة عامة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالتحليل على ثلاثة مستويات :

- تحلل التنظيم(المنظمة) - تحليل العمل (المهام) - تحليل الفرد[14]

وتوضح هذه الطرق الثلاث في الشكل التالي[15]:



[14] د. الرشيد، مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، الأسس النظرية والتطبيقات العملية، 2001م، مكتبة العبيكان، ص689.

[15] د. حسين، عبد الفتاح دياب، إدارة الموارد البشرية، مدخل متكامل، 1997، ص230.

أولاً- تحليل المنظمة(التنظيم):

يعنى تحليل المنظمة بدراسة شاملة لكافة الجوانب التنظيمية والإدارية الحالية والمستقبلية بشكل عام، ويتم ذلك من خلال فحص الجوانب التالية[16]:

1- أهداف المنظمة.

2- عمليات المنظمة.

3- الموارد والإمكانيات المادية المتاحة لها.

4- السياسات المعمول بها والأنظمة والإجراءات.

5- البيئة المحيطة بالمنظمة.

6- الهيكل التنظيمي للمنظمة.

7- الأهداف والتغيرات المتوقعة.

ويهدف هذا الفحص إلى التعرف على المشكلات التي يمكن أن تتواجد في الجوانب الآنفة الذكر، وبذلك نكون قد عرفنا أين يكمن الاحتياج التدريبي على مستوى الجوانب الخاصة بالمنظمة ككل، وهل يمكن إجراء التدريب الفعال(توافر الموارد والإمكانات).

والجدير بالذكر هنا أنه ليس من الحكمة ردّ كل المشكلات التنظيمية إلى نقص المهارات، فقد تكمن تلك المشكلات وحلولها في عوامل أخرى غير التدريب مثل:

[16] د. الرشيد، مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، الأسس النظرية والتطبيقات العملية، 2001م، مكتبة العبيكان، ص690.

- سوء الأدوات والمعدات المستخدمة في العمل.

- الأجور المتدنية.

- الإجراءات المعقدة للعمل[17]

ثانياً- تحليل العمل (تحليل المهام)[18]:

عند تحليل المهام تحاول المنظمة أو الإدارة الإجابة عن السؤال التالي(ما هو نوع التدريب المطلوب ؟) أو (ما الذي ينبغي أن يتعلمه الموظف ليؤدي عمله بالكفاءة المطلوبة؟) وبناءاً على ما سلف يمكن القول أن (تحليل المهام يقصد به دراسة دقيقة للوظائف في المنظمة، ومتطلبات الوظيفة وموقعها ومحتواها)).

وهذا بالتالي يساعد على تحديد محتويات برامج التدريب المناسبة.

- وهنا لابد من الإشارة إلى أن هذا التحليل يعتمد بشكل كبير على المعلومات المستفادة من تحليل وتصميم العمل.

حيث تشكل المعلومات التي تنتج عن تحليل وتصميم العمل مدخلات هامة لتحليل المهام لأنها تعطي أخصائيي التدريب معلومات كاملة عن:

- الوصف الوظيفي المتعلق بفحوى الوظيفة.

- المواصفات المتعلقة بمتطلبات شاغل الوظيفة.

ويمكن القول أن تحليل المهام يتشابه مع تحليل الوظائف، إلا أن تحليل المهام يركز بشكل أكبر على (ما الذي يحتاج إليه المتدرب لأداء العمل على النحو المطلوب).

ويتم تحديد أو تحليل المهام من خلال:

1- عن طريق الملاحظة الشخصية.

2- دراسة السجلات والوثائق الرسمية.

---

[17] نفس المرجع السابق.

[18] نفس المرجع السابق، بتصرف.

3- المقابلات الشخصية أو الاستبيانات التي توزع على عينات مـن المـوظفين يجيبـون فيهـا عـلى أهمية كل عنصر من عناصر العمل والوقت الذي يستغرقه.

ثالثاً- تحليل الفرد[19]:

من خلال إجراء هذا التحليل يمكن الإجابة على السؤال التالي:

(من الذي يحتاج التدريب؟)

ويتجه هذا النوع من التحليـل إلى شـاغلي الوظـائف أنفسـهم، لمعرفـة مسـتوى المهـارات التـي يمتلكونها، بما يساعد على معرفة الجوانب التي تحتاج إلى تطوير لـديهم لملاءمـة متطلبـات أداء الأعمال والمهام بكفاءة وفعالية.

الخطوة الأولى هنا هي- تحديد كيفية أداء كل موظف لعمله وذلك من خلال:

- دراسة تقارير تقيم الأداء الوظيفي.

- أو امتحانات القدرات والمهارات.

- وسجلات الإنتاج للمنظمة.

ومن تقدير تقييم الأداء، مثلاً نجد أننا يمكن أن نواجه حالتين:

- إذا أظهـرت نتـائج تقـويم الأداء، بعـض نـواحي القصـور في الأداء، فـيمكن تحديـد التـدريب المناسب لتلافيها، ويصمم التدريب ليكون علاجياً أو تصحيحياً.

- أيضاً الموظفين الذين يحصلون على تقديرات أداء عالية يمكن أن يصمم لهم تـدريب تطـويري لإعدادهم لأدواء مستقبلية في المنظمة.

الخلاصة:

إن كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية، ليست بالأمر السهل، والتحليلات الثلاث الآنفة تتطلـب وقتاً وجهداً كبيرين، وتتطلب تكاملاً بين جهود المختصين في حدات إدارية مختلفة، وهي لا تـتم

[19] نفس المرجع السابق- بتصرف.

أو تنجز بين عشية وضحاها، وإنما تحتاج لكي تكون فاعلة أن تكون مستمرة على مدى عدد من السنوات، وأن تواكب التغيرات التي تطرأ على الوظائف والعاملين وبيئة المنظمة.

* إلا أنه يمكن تلخيص أهم المواقف التي تظهر فيها الحاجة إلى التدريب فيما يلي[20]:

1- عندما يكون مستوى الأفراد لدى بعض العاملين أقل من المطلوب – تحليل الفرد.

2- تغيير توصيف الوظائف من حيث السلطات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لأدائها – تحليل المهام.

3- تغيير ظروف أداء الوظائف أو إدخال تقنيات جديدة.

4- إحداث وظائف جديدة في المنظمة – تحليل التنظيم.

5- تعيين أفراد جدد، أو ترقية أفراد قدامى إلى وظائف جديدة مختلفة عن وظائفهم الحالية.

* كما يمكن تحديد مجموعة الوسائل أو الأدوات التي يجري غالباً الاعتماد عليها لتحديد الاحتياجات التدريبية بما يلي[21]:

1- بطاقات توصيف الوظائف.

2- معايير الأداء المطلوبة لكل عمل.

3- طلبات الأفراد أنفسهم.

4- تقارير تقويم أداء العاملين.

5- آراء الرؤساء المباشرين حول احتياجات موظفيهم.

6- آراء اختصاصين التدريب في المنظمة أو من خارجها.

تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها:

---

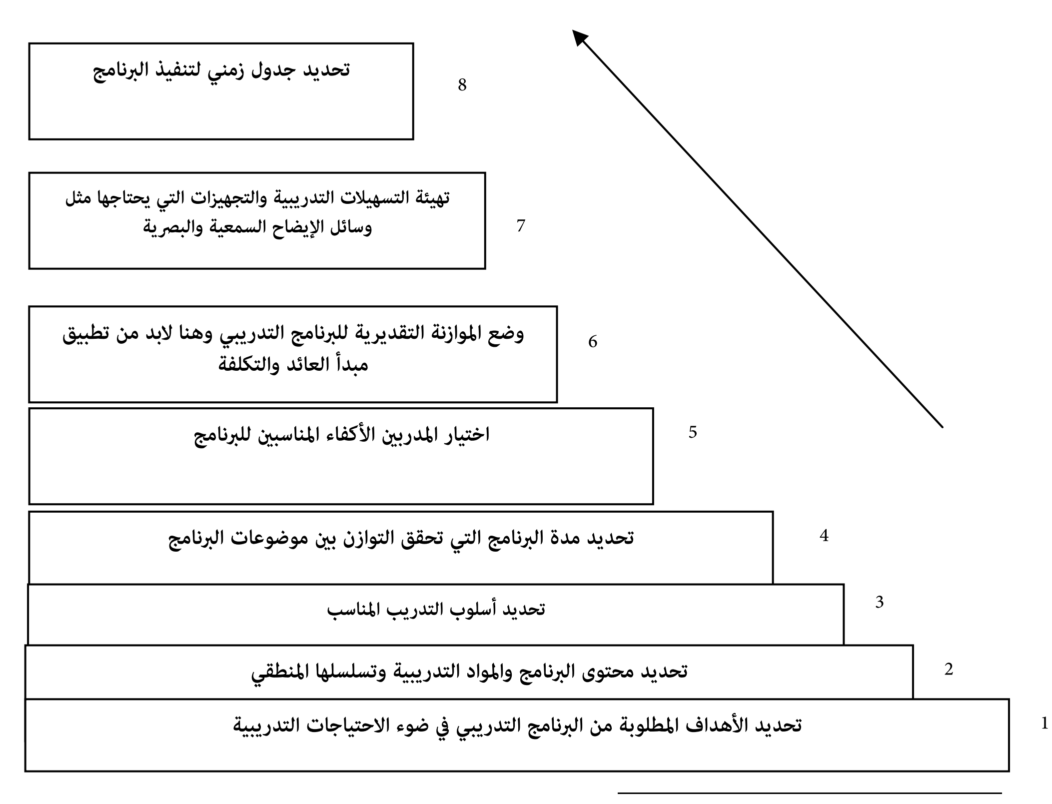
[20] د. الفارس، سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية ((الأفراد))، منشورات جامعة دمشق، 2003، ص186

[21] نفس المرجع السابق، ص187.

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، تأتي عملية تصميم البرامج التدريبية، التي تضمن تحقيق الأهداف التدريبية فيما لو كان التصميم دقيقاً وجيداً.

وهي ليست عملية سهلة بأي حال، بل عملية معقدة، تتكون من عدة عناصر أو مراحل فرعية وتتشابك مع عدد من الموارد والعوامل داخل المنظمة وخارجها[22].

وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية الخطوات التي يوضحها الشكل التالي[23]:



[22] د. درّة، عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، 2008، دار أوائل للنشر، ص315.

[23] د. الفارس، سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية((الأفراد))، منشورات جامعة دمشق، 2003، ص187-188.

البرامج التدريبية، وإن كان بعضها يستحق أن تنفرد له أبحاث مستقبلة للوفاء بما يفيض من بحر الحديث فيه والتطورات التي تتوالد يومياً في كل حقول ومجالات التدريب وتنمية رأس المال الفكري في المنظمات.

إلا أننا معذورون بشرحنا المبسط حين نذكر أنه (لكل مقامٍ مقال) ومقام الحال هنا لا يسمح لنا الا بالشرح المبسّط، على أن يكون لنا من التبسيط ما كان دوماً للإيجاز من البلاغة.

وها هو الشرح المبسط لبعض خطوات التصميم الثمانية ندرجه كما يلي[24]:

1- تحديد الأهداف المطلوبة من البرامج التدريبية:

إن عملية صياغة الأهداف التدريبية، عملية أساسية وصعبة، أساسية لأن النشاط التدريبي سيسير في ضوئها، وصعبة لأنها تحتاج الكثير من الخبرة.

ولابد لكي تكون الأهداف التدريبية جيدة أن تحقق المواصفات التالية:

* أن تكون تعليمية: تختصر الفجوة بين موقف المتدرب من حيث المعلومات والمهارات وبين الوضع الذي سيؤول إليه حاله بعد تعرضه للتدريب.

* يجب أن تحدد سلوكياً: أي أن تنص على نتائج ومخرجات يمكن قياسها وأن تبتعد عن العموميات والغموض.

* واقعية يمكن تحقيقها وليست صعبة المنال.

* أن تنسجم مع فلسفة المنظمة وسياساتها.

[24] . درّة، عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، 2008، دار أوائل للنشر، بتصرف.

* يُفضل أن تبدأ صياغتها بفعل مضارع وأن تدل على سلوك يقوم به المتدرب.

مثال: لو كان لدينا حالة برنامج تدريبي، يضمه(لتدريب المدربين) فيمكن أن نصوغ لهذا البرنامج أهدافاً سلوكية تشمل النواحي التالية[25]:

1- الأهداف من حيث المعلومات:

- أن يذكر المتدرب/ المشترك، اسم واضع نظرية (تسلسل الحاجات)

- أن يعدد المشترك أربعاً من أساليب التدريب.

2- أهداف من حيث المهارات:

- أن يصمم المشترك استبانة لتقدير الاحتياجات التدريبية للعاملين في المستويات المتوسطة في بنك.

- أن يصمم جدولاً زمنياً لبرنامج تدريبي.

- أن يتقن مهارة تشغيل آلة العرض السينمائية.

3- الأهداف من حيث الاتجاهات:

- أن يكتسب المشترك اتجاهاً إيجابياً نحو العمل في مجموعات.

- أن ينمي المشترك اتجاهاً إيجابياً لضبط النفس عند الاشتراك في نقاش.

2- وضع محتوى البرنامج التدريبي وإعداد المواد التدريبية:

* يدور محتوى البرنامج التدريبي عادة حول موضوعات معينة تعنى بالنواحي التالية:

- المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل.

- المهارات والطرق التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء.

- أنماط السلوك المرغوب تنميتها.

* ويختلف محتوى البرنامج التدريبي من برنامج لآخر، ويشار إلى المحتوى من خلال بعدين هنا:

---

[25] نفس المرجع السابق، ص320.

- العمق.

- الشمول

-حيث يتفاوت هذان البعدان من برنامج لآخر.

ويقصد " بالعمق": المدى الذي يـذهب إليـه، البرنـامج في عـرض أصـول الموضـوعات وجـذورها النظرية والفلسفية.

- ويقصد " بالشمول": مدى التنوع ف يعرض الجوانب المختلفة للموضوع.

* وهذا الاختلاف في درجة العمق والشمول يأتي من وجوب إعطاء درجات متفاوتة من الأهمية للموضوعات التي يعالجها البرنامج حيث أن هناك موضوعات مهمة جـداً، وأخـرى ذات أهميـة محدودة، ولذلك اصطلح بعض الكتاب على تقسيم الموضوعات التي يعالجها البرنامج التـدريبي إلى ثلاث مجموعات[26]:

1- موضـوعات ينبغـي حـتماً معرفتها وتعطى الأولوية لها	2- موضوعات يجب معرفتها، وتعطى الأولوية التالية لها.	3- معلومات يجدر بالمشـارك معرفتها وتعطى لهـا الأولويـة الأخيرة.

3- اختيار الأساليب التدريبية المناسبة:

* الأسلوب التدريبي: هو عبارة عن طريقة تستخدم في موقف تدريبي معـين، لتحقيـق أهـداف البرنامج التدريبي[27].

ويمكن القول أنها الوسائل المستخدمة لنقل المعارف والمهارات والاتجاهات للمتدرب

[26] . درّة، عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحنى نظمـي 2008، دار أوائل للنشر، ص321.

[27] نفس المرجع السابق، ص322.

* وهناك مجموعة كبيرة من أساليب التدريب، واختيار الأسلوب التدريبي المناسب يخضع لعدد من الاعتبارات أو العوامل منها[28]:

1- نوع السلوك المطلوب اكتسابه (مهارات فنية، مفاهيم، اتجاهات، ...)

2- عدد الموظفين المطلوب تدريبهم.

3- الفروق الفردية بين المتدربين.

4- تكلفة التدريب.

5- الخبرة السابقة المتأتية من النتائج التي تم تحقيقها من خلال استخدام أساليب تدريب معينة.

6- فترة التدريب ومكانه.

7- موضوعات التدريب من حيث العمق والشمول.

* ويمكن تصنيف الأساليب التدريبية بطرق متعددة:

- من حيث مكان التدريب:

= التدريب أثناء العمل.

= التدريب خارج العمل

- من حيث موضوع التدريب: تقسم إلى تدريب مهني، وفني، وسلوكي.

- حسب المتدربين: تدريب فردي، تدريب جماعي.

ولكننا في هذا البحث سنقوم بتناول هذه الأساليب من خلال التصنيف في ثلاث فئات رئيسية كما يلي[29]:

أساليب المحتوى – أساليب العمليات – الأساليب المختلطة

أولاً: أساليب المحتوى:

---

[28] د. الرشيد، مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2001م، مكتبة العبيكان، ص694.

[29] نفس المرجع السابق، ص695.

وهي الأساليب التي تستخدم لتقديم المعرفة ونقلها إلى المتدربين، وتشمل عدداً من الأساليب التدريبية منها:

1- أسلوب المحاضرات:

المحاضرة هي طريقة تقليدية لنقل المعلومة، وللمحاضر الدور الرئيس في إعداد وتقديم المعلومات، ويعاب على هذا الأسلوب ما يلي:

- يسود العملية التدريبية نوع من السلبية لانعدام التفاعل بين المحاضر والمتدربين.

- لا يأخذ بالحسبان الفروق الفردية بين المتدربين.

- فاعليتها تقتصر على نقل المعلومات، بينما فاعليتها في تغيير السلوكيات محدودة.

- لا توفر للمتدرب فرصة تجربة ما تعلمه.

ولكن على الرغم من العيوب السابقة، فإن أسلوب المحاضرات هو الأكثر شيوعاً، وهو أسلوب اقتصادي خاصة في تدريب المجموعات الكبيرة.

إلا أنه يفضل أن لا يستخدم كأسلوب وحيد لتدريب، إلا في حالات نادرة، وإنما أن يكون مكملاً لوسائل التدريب الأخرى ضمن البرنامج التدريبي.

2- الأساليب السمعية – البصرية:

وهي ليست أسلوباً مستقلاً بذاته، وإنما تعتبر وسائل مكملة أو مساعدة لأساليب تدريبية أخرى.

ومنها: الأفلام- أشرطة الفيديو- الاسطوانات- شاشات العرض...

3- التعليمات المبرمجة:

وهو عبارة عن أسلوب من أساليب التعليم الذاتي، ومع أن التعلم الذاتي من أقدم أنواع التدريب، إلا أن المقصود هنا، هو التقنيات التي استخدمت لتطوير هذا النوع من التدريب.

وتتخذ هذه التعليمات شكل سلسلة من الاختبارات والأسئلة في تخصصات معينة، يمكن للفرد اكتشافها عبر جهاز الكمبيوتر، والإجابة والانتقال من مرحلة لأخرى.

وعلى الرغم من أنها مكلفة إلا أنها تراعي الظروف الفردية للمتدربين، كما أن المتدرب يختار المكان والوقت المناسب للتدريب، طالما أنها باتت تعقد عن طريق الانترنت، حيث يتم تكوين مؤتمر وعدد من المتدربين عبر البريد الالكتروني، أو برامج المحادثات.

ثانياً: أساليب العمليات:

تعتمد هذه المجموعة على التفاعل بين المتدربين والمدرب، وتركز على التغيير الاتجاهي والسلوكي، وليس على نقل المعارف.

وتستخدم هذه الأساليب من أجل تغيير الاتجاهات، وتنمية المهارات في مجالات:

العلاقات الإنسانية والاتصالات، القيادة، والمقابلات الشخصية وكذلك في التفاوض، ومن أهم هذه الأساليب:

1- أسلوب تمثيل الأدوار:

وتعود جذور هذا الأسلوب إلى طرق المعالجة النفسية، حيث طوره عالم النفس النمساوي (مورينو)، وأطلق عليه اسم (السيكودراما).

- يتضمن هذا الأسلوب وضع المتدربين في مواقف معينة مستمدة من الواقع، ويطلب إليهم معالجة الوضع بسلوك فعلي.

* أحد أشكال استخدامات هذا الأسلوب، أن يطلب من المتدربين غير الموافقين على مفهوم معين أن يقوموا بتبادل الأدوار، وذلك ليكون الشخص أكثر تفهماً لحاجات ودوافع ومشاعر الآخرين.

مثال:

(تدريب موظفي الشباك في المصارف، على مواجهة النماذج المختلفة لزبائن التي تتراوح بين العميل المغرور- سليط اللسان...)

* أيضاً يستخدم لتقريب وجهات النظر بين الرؤساء المرؤوسين من خلال تقمص المديرين دور المرؤوسين في مجموعات تدريبية معينة، والعكس، ليتفهم كل من الطرفين دوافع وآراء الطرف الآخر.

2- تدريب الحساسية:

- يطلق على هذا الأسلوب أحياناً (تدريب المختبر) أو (مجموعة المواجهة) أو مجموعة تي (T- group).

- يتفاعل فيه الفرد مع مجموعة من الأفراد لفترة من الزمن، والهدف منه تحسين مهارات التعامل مع الآخرين والتواصل معهم، وجعل المشاركين أكثر فهماً لأنفسهم وللآخرين.

3- تشكيل السلوك:

- يقوم هذا الأسلوب على نظرية التعلم الجماعي لباندورا، التي تؤكد أنم الفرد يتعلم السلوك بصورة غير مباشرة من خلال مراقبة الآخرين، ومحاولة الإقتداء بسلوكهم عندما يكون ذلك مناسباً.

- ويمكن وصف هذا الأسلوب من خلال أربع خطوات:

* التقليد: يشاهد المتدربون فيلماً، أو ممثلين يؤدون سلوكيات معينة للتعامل مع بعض مشكلات العمل، ويتم التركيز على هذه السلوكيات ليشربها المتدرب.

* التمرين: بعد المشاهدة يقوم المتدربون بالتمرين على السلوك المرغوب فيه، على أنه سلوك حقيقي سيستخدمونه في العمل.

* التغذية العكسية: يقوم المدرب والمتدربون الآخرون بتزويد المتدرب بتغذية راجعة عن السلوك الذي تدرب عليه،ومدى قدرته على محاكاته.

* نقل التدريب: وهنا يتم التأكد من أن السلوك الذي تم التدريب عليه ينقل ويتبع من قبل المتدرب في العمل.

- وقد أظهرت الدراسات أن التدريب عن طريق الاقتداء بالسلوك يفوق بفاعليته الأساليب الأخرى للتدريب، وكذلك أظهرت الدراسات أن هذا الأسلوب هو الأنجع للتدريب على المهارات الإشرافية الأساسية[30].

4- أسلوب التحليل التعاملي:

- هو أسلوب لتحسين سلوكيات الأفراد على رأس العمل وبالذات مهارات الاتصال بطريقة راشدة من خلال فهم دوافعهم ودوافع الآخرين.

- يهدف هذا التحليل إلى تمكين المتدرب من تحليل أي موقف شخصي يجد نفسه فيه بشكل أفضل وذلك من خلال إجابة على أسئلة مثل:

لماذا أقول ما أقوله لهذا المرؤوس؟

ولماذا يقول ما يقوله هو لي؟

- تاريخياً: تطور هذا الأسلوب عن طريق إيريك بيرن عالم النفس الأمريكي في كتابه (Games People Play) ألعاب يلعبها الناس.

ثم تدعم هذا الأسلوب من خلال كتاب توماس هاريس (I am Ok you are Ok) ومن ثم في كتاب ماريل ودورتي جونغراد (ولدت لانتصر Born to win) - يقوم هذا الأسلوب، على تحليل حالة الأنا التي يكون الفرد فيها خلال موقف معين، وكذلك تحليل حالة الأنا للشخص الذي يتعامل معه.

[30] نفس المرجع السابق، ص709.

على افتراض أن (حالات الأنا تؤثر في سلوك الأفراد، خاصة عند تعاملهم مع الآخرين، فإنهم يتصرفون وفق حالات الأنا التي يمرون فيها)

- ووفقاً لهذا الأسلوب فإن رواد التحليل التعاملي، يرون أن شخصية الإنسان مكونة من ثلاثة أجزاء تسمى حالات الأنا هي:

الطفل، الراشد، الوالد.

* حالة الأنا الطفولية: ويتضمن التعبير العفوي عن المشاعر الداخلية لفرح والإحباط أو الأفكار الخلاقة أو التعبير عن الأماني والرغبات.

* حالة الأنا الراشدة: عندما يفكر الأفراد بطريقة منطقية، حيث يقومون بجمع المعلومات، وتقويم البدائل قبل اتخاذ القرارات.

* حالة الأنا الأبوية: محاولة إظهار الطريقة الصحيحة لعمل الأشياء، وتوفير الحماية، والقوانين، والأنظمة، كلها أمثلة لهذه الحالة.

وليس هناك حالة أفضل من أخرى، فكلها ضرورية لتكون الشخصية متكاملة النمو، والشخص الذي يعمل بموجب حالة أنا واحدة فقط سيواجه مشكلات (اتصالية وعاطفية كبيرة.

- ميزة هذا الأسلوب مساعدة الفرد على تفهم نفسه والآخرين، وهذا يساعده على تجنب المواقف السلبية في سلوكه وتحسين علاقاته مع الآخرين،

- لم يخضع هذا الأسلوب لتقويم موضوعي شامل وكل ما ارتكز عليه هو استحسان المتدربين وقبولهم لنتائج التطبيق.

ثالثاً: الأساليب المختلطة:

هناك عدد من الأساليب التي تستخدم لنقل المعرفة وبنفس الوقت لتغيير الاتجاهات والسلوكيات ومن أمثلة هذه الأساليب:

1- أسلوب التدريب على رأس العمل[31]:

* يقوم هذا الأسلوب على مفهوم التلمذة المهنية، من خلال الرؤساء المباشرين وزملاء العمل، ويتضمن الأشكال التالية:

- فترة تحت التمرين: يعمل المتدرب في وظائف متعددة لفترة قصيرة ليكون معرفة شاملة عن الوظائف.

- أسلوب المكتب المجاور.

- شغل وظائف الغائبين.

- توجيه الأسئلة: قيام المدرب بسؤال العامل الجديد عن ماذا يجب أن يفعل في هذا الموقف أو ذاك.

- المشاركة في أعمال اللجان: لتدريب الفرد على عرض آرائه، والعمل ضمن جماعة ويفيد في التدريب الوظائف قيادية.

- النشرات: توزيع تعليمات/ كتيبات على الموظفين لأنظمة المؤسسة وسياساتها وأفضل أساليب وإجراءات أداء العمل.

* مزايا هذا الأسلوب:

= تطابق بيئة التدريب مع بيئة العمل.

= التدريب أسرع ونتائجه أفضل.

* مساوئ هذا الأسلوب:

= احتمال عدم كفاءة المدرب لترقيه بالأقدمية مثلاً.

= خوفه الرئيس من تطوير مرؤوسيه.

- انتقال نقاط الضعف من الرئيس إلى المرؤوس واستمرار أساليب الأداء القديمة.

= انهماك الرئيس في المشاغل الكثيرة وترك العامل الجديد دون إشراف أو متابعة.

2- أسلوب المباريات الإدارية[32]:

---

[31] د. الفارس، سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية ((الأفراد))، منشورات جامعة دمشق، 2003، ص189-190.

[32] نفس المرجع السابق- بتصرف.

- يتضمن تقسيم المتدربين إلى فريقين، وتوزيع الأدوار عليهم، ويتم وضع نقاط لكل خطوة من العمل، حيث يتخذ المشاركون قرارات تخص الحالة التي هم بصدد علاجها، ويترتب على القرارات ربح أو خسارة كل فريق.

- هذا الأسلوب ينمي مهارات التفكير المنطقي، ومهارات اتخاذ القرارات، خاصة فيما يتعلق بقضايا حساسة للمنظمة، كالتسعير والتكاليف والاستثمارات الجديدة.

3- أسلوب دراسة الحالات[33]:

- وفق هذا الأسلوب يقدم إلى المتدرب تقرير مكتوب يصف مشكلة إدارية يواجهها الإداريون في الحياة التنظيمية، قد تكون مشكلة سلوكية أو تتعلق بالقوانين والأنظمة وتطبيقاتها، فكثيراً ما يكشف الواقع عن ثغرات معينة في إجراءات العمل، أو مهام تتطلب التنسيق بينها.

ويطلب إلى كل متدرب دراسة الحالة وتحليلها وتقديم توصياته لحلها. ثم تناقش الحالات جميعاً ضمن مجموعات وبإشراف المدرب، للتوصل إلى حل مشترك بمناقشة البدائل المقترحة من كل متدرب.

- يهدف هذا الأسلوب إلى تنمية المهارات التحليلية لأفراد لحل المشاكل الواقعية، ومساعدة المتدربين على تطبيق معارفهم النظرية على مشاكل واقعية، ويوصل إلى المتدربين فكرة أنه لا توجد طريقة واحدة صحيحة وكاملة لحل المشكلات الإدارية، وإنما هناك منظورات وحلول مختلفة للحالة نفسها.

- يعاب على هذا الأسلوب تكلفته العالية من حيث الجهد والوقت، نظراً لأنه يتطلب توافر خبراء لإعداد وتطوير الحالات، إلا أن مزاياه تبرر تكاليفه.

---

[33] د. الرشيد، مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، الأسس النظرية والتطبيقات العملية، 2001م، مكتبة العبيكان، ص714-715.

* ولابد من الإشارة بأن كل ما سبق وتم تصميمه وتخطيطه واختياره يغدو غير ذي قيمة إذا لم يوضح موضع التنفيذ، وهذا يتطلب تهيئة التسهيلات اللازمة لتنفيذ البرنامج التدريبي بدءاً من إرسال الدعوات للمشاركين وتجهيز الأماكن ووسائل العرض والإيضاح وانتهاءاً بتأمين المواصلات التي ستقل المشاركين إلى ديارهم بعد الانتهاء من التدريب، وهذا ما يمكن إدراجه تحت مرحلة (تنفيذ البرنامج التدريبي).

رابعاً- تقويم البرامج التدريبية(تقويم التدريب)

هناك الكثير من الأمثلة التي تشير إلى فعالية التدريب بالنسبة للمنظمات، فأحد الدراسات التي أجريت على 300 شركة أمريكية تشير إلى أن هذه الشركات حققت بفضل التدريب مستويات أداء عالية، وتفيد الدراسة أن شركة (زيروكس) استطاعت إعادة التدريب 110.000 من موظفيها مما مكنها من زيادة حصتها السوقية، وشركة جنرال موتورز مثال آخر للشركات التي اعتمدت على التدريب في استعادة حصتها السوقية[34].

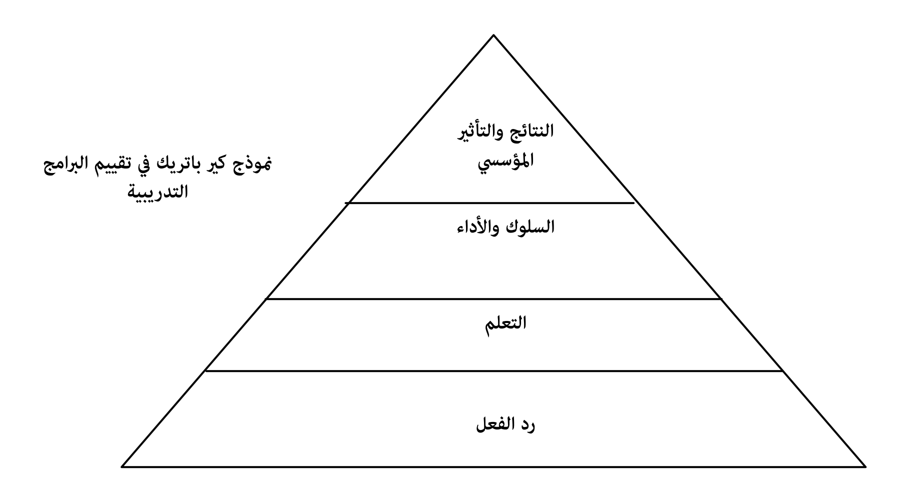
ومع كل هذه الشواهد وغيرها فإن التدريب، كأي نشاط آخر، طالما أنه ترصد له ميزانيات وتكاليف، فلابد من أن يخضع للتقويم وفق طرق ومعايير معينة للوقوف على جدوى ما بذل فيه، ومدى انسجام نتائجه مع التوقعات المأمولة والأهداف المنشودة للمنظمة.

- يمكن تعريف تقييم البرنامج التدريبي بأنه (مجموعة الأسس والمعايير التي يمكن من خلالها قياس فاعلية وكفاءة البرامج التدريبية وقدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة، ويمكن من

[34] د. بربر، كامل، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، 2008، ص267.

خلالها تقييم المتدربين وما تغير عن معارفهم وسلوكياتهم وانعكاس ذلك على المنظمة ككل)[35]

- وهناك العديد من النماذج الفكرية التي تحاول تصنيف عملية التقييم هذه، إلا أن أشهر وأشمل النماذج أو الأطر المستخدمة لتقييم البرامج التدريبية هو نموذج (كيرباتريك)، ويعتمد هذا النموذج على أربعة مستويات يجب أن يشملها التقييم، تجيب عن سؤال(ماذا نقيّم؟) ويوضحها الشكل التالي[36]:



[35] أ. عساف، معتز عبد القادر، التميز في إدارة الموارد البشرية، اتحاد المصارف العربية، 2008، بتصرف

[36] نفس المرجع السابق، ص121.

ولمزيد من التوضيح، فإن (كيرباتريك)، يعرض في نموذجه المستويات التي يجب أن تشملها عملية التقييم وهي[37]:

أ- ردود الفعل: وفيه نحاول أن نجيب عن التساؤل التالي(ما مدى رضى المشاركين عن البرنامج التدريبي).

ب- التعلم: ونجيب هنا عن السؤال(ماذا تعلّم المشاركون من البرنامج التدريبي؟)

ج- السلوك والأداء:

ونجيب هنا عن تساؤل: (هل غيّر المتدربون سلوكهم نتيجة ما تعلموه؟)

د- النتائج: وفي هذا المستوى نطرح السؤال التالي: (هل التغير في سلوك المتدربين يؤثر في المنظمة تأثيراً إيجابياً؟).

* وهنا لابد من الإشارة إلى عدد من النقاط التي لا مناص من الإقرار بأهميتها، حيال تقييم البرامج التدريبية، وخاصة باستخدام

النموذج الآنف الذكر، وهي[38]:

1- إن متابعة وتقييم النشاط التدريبي، عملية مستمرة، أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي، أو بعد انتهاء البرنامج، من خلال قيام منسّق البرنامج أو أية جهة أخرى تتبع سلوك المتدربين خلال العمل ومحاولة قياس الأثر المترتب على تعرضهم لخبرات تدريبية معينة.

2- إن عملية المتابعة والتقييم لابد أن تركز على المستويين(ج، د) من نموذج (كير باتريك) أي معرفة مدى التغير في سلوك المتدربين وانعكاس ذلك على المنظمة.

3- معظم البرامج التدريبية في الوطن العربي تركز على المستوى(أ) وهو مستوى ردة الفعل الذي ينصب على رضا

---

[37] د. درّة، عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، دار أوائل للنشر، الطبعة الأولى، ص331-332.

[38] نفس المرجع السابق، بتصرف.

المشاركين في التدريب، وهذا غير علمي، لأن المشاركين أثناء البرنامج أو بعده يكونون مبتهجين لمشاركتهم، ومن ثم لعودتهم إلى ديارهم ومعلومات تقييم هذا المستوى محدودة القيمة وسهلة الجمع، فضلاً عن أنه يشوبها المجاملة وعدم الموضوعية من قبل المتدربين حين سؤالهم، ومع ذلك نجد برامج التدريب عندنا تلقي حل اهتمامها على هذا الجانب.

والنموذج التالي يؤيد وجهة نظرنا، حيث أنه يوضح قيمة المعلومات بالنسبة لكل مستوى في نموذج كير باتريك، من حيث تكرار الاستخدام وصعوبة التقدير

الخصائص مستوى التقييم	قيمة المعلومات	تكرار الاستخدام	صعوبة التقدير
ردود الفعل	أقل قيمة	متكرر نسبياً	سهل نسبياً
التعلم			
السلوك			
النتائج	أعلى قيمة	غير متكرر نسبياً	صعب نسبياً

نموذج يبين خصائص مستويات (جوانب) التقييم[39]

4- عندما نقيس تعلم متدرب في برنامج فإننا نقيس إما معلوماته وهذا يكون عن طريق امتحان أو اختبار أو مهاراته وهذا عن طريق اختبار أداء، أو نقيس اتجاهاته عن طريق ملء استبانة لقياس الاتجاهات.

ومن الواضح أن قياس المعلومات أسهل من قياس المهارات، والأخير أسهل من قياس الاتجاهات.

5- نظراً لصعوبة قياس نتائج التدريب على المنظمة، فهذا الجانب هو الأكثر إهمالاً من ممارسي التدريب والباحثين، وهو يحتاج لعدد من الأساليب الموثوق بها، كما أنه يحتاج إلى الإبداع،

---

[39] نفس المرجع السابق، ص333.

ولابد من مراعاة معياري الصدق والثبات في الأساليب المستخدمة في التقييم.

6- عملية تقييم البرامج التدريبية هي عملية مستمرة تبدأ قبل البرنامج وتجري أثناءه وتستمر بعده، وتخضع لعملية التقييم هذه جميع مدخلات وعمليات ومخرجات التدريب.

7- تقييم البرامج التدريبية، عملية تعاونية، لابد أن تشترك فيه جميع الأطراف المتأثرة بنتائج التدريب، ونتائج التقييم حتى يكون التقييم أكثر موضوعية، والتدريب أكثر فاعلية.

مدخل حول الميزة التنافسية للمنظمات (المفهوم – الأبعاد)

أولاً- مفهوم الميزة التنافسية:

تبلورت الميزة التنافسية بوصفها مفهوماً إدارياً منذ منتصف السبعينات من القرن الماضي، وكان لأفكار المفكر الاستراتيجي(Porter) وتحليلاته الأثر المهم في سيادة هذا المفهوم في التطبيقات الإدارية.

والاهتمام الواسع في أدبيات الإدارة بهذا المفهوم، أظهر تبايناً واسعاً بشأن تحديد مضامينه الأساسية، ويمكننا هنا تلمس المفهوم من خلال التعاريف التالية:

قابلية المنظمة على إنجاز نشاطاتها المختلفة بفاعلية أفضل من المنافسين استناداً إلى المفكرين (Pitts & Lei1996) [40]

* القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى غير قادرة على مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل، استناداً إلى المفكر (Kotler1997)[41]

---

[40] د. النعيمي ، صلاح عبد القادر، (كيف يمكن للمنظمات أن تحقق ميزتها التنافسية؟))، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني لجامعة الإسراء، الأردن، 2007.

[41] د. النعيمي ، صلاح عبد القادر، (كيف يمكن للمنظمات أن تحقق ميزتها التنافسية؟))، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني لجامعة الإسراء، الأردن، 2007.

* قدرة المنظمة على التفوق على منافسيها في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي (الكلفة، الوقت، الابتكار، الجودة، المرونة، الاعتمادية، التسليم) استناداً إلى المفكر د. نجم عبود 2005[42]

ثانياً- أبعاد الميزة التنافسية[43]:

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين:

البعد الأول- القيمة المدركة لدى العميل: ويقصد بذلك تحسين القيمة التي يدركها العميل لمنتجات المنظمة(استعمالية- استهلاكية- تبادلية).

البعد الثاني- التميز: إيجاد الوسائل التي تحقق الإبداع والابتكار في منتجات وخدمات المنظمة وطرق أدائها بحيث لا يمكن للمنافسين مجاراتها.

- وتقاس الميزة التنافسية عبر متغيراتها الثلاث وهي:

1- الكلفة المنخفضة.

2- الجودة.

3- التسليم (عامل الوقت).

---

[42] د. النعيمي ، صلاح عبد القادر، (كيف يمكن للمنظمات أن تحقق ميزتها التنافسية؟))، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني لجامعة الإسراء، الأردن، 2007.

[43] http://www.irageg.org د. بلوناس، عبد الله، (دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية)، بحث منشور، 2009.

الفصل الثاني

إطار مقترح لتبني التدريب كإستراتيجية تنافسية في البنوك الإسلامية

المصارف الإسلامية، كغيرها من المنظمات، تحتاج إلى التدريب وتطوير مهارات العاملين فيها، أو بعبارة أخرى إلى الاستثمار المدروس في الموارد البشرية، بل إن البنوك الإسلامية ربما تحتاج أكثر من غيرها للتدريب نتيجة لخصوصيتها[(44)].

ولعل خصوصية التدريب في البنوك الإسلامية وأهميته ، إنما يتأتّى من جملة من الأسباب التي يتعلق بعضها بالتطورات التي شهدتها الصناعة المصرفية الإسلامية مؤخراً، وبعضها الآخر يتعلق بالفجوة بين الفلسفة التدريبية التي يجب أن تتبناها هذه البنوك بوازع من خصوصية منتجاتها، وبين واقع حال التدريب فيها.

وترى الباحثة أن هذه الخصوصية التي يكتسبها التدريب في البنوك الإسلامية إنما تنبع من الجوانب التالية:

أولاً- طبيعة وفلسفة عمل البنوك الإسلامية:

ولابد في هذا المقام، وطالما أن لكل مقام مقال، من أن يكون لمقالنا مرور على ماهية البنوك الإسلامية، والفلسفة التي تعمل بها.

حيث أن النشاطات التمويلية والاستثمارية والخدمية في البنوك الإسلامية تتم في ضوء مبادئ وضوابط شرعية مستمدة من فقه المعاملات في الشريعة الإسلامية، وعليه فإن هذه البنوك تمثل نظاماً مصرفياً جديداً له خصوصيته، وهي بذلك تتطلب مواصفات خاصة من حيث المهارات والقدرات التي يجب أن تتوافر في العاملين لديها.

فكلما ارتفعت درجة تأهيل العاملين وتفاعلهم مع رسالة البنك الإسلامي، أدى ذلك إلى تحقيق أهدافه، نظراً لأن عمل البنوك الإسلامية وطبيعة استثماراتها وتوظيف أموالها بعيداً على نظام

---

[44] النحوي، الهادي بن محمد المختار، مقال بعنوان((التدريب في البنوك الإسلامية)) موقع السوق الموريتاني http://www.maurimar.com2008

الفائدة صفر، يفرض عليها تحمل مستوى أعلى من مخاطر الاستثمار، وعليه لابد من توافر وتأهيل الموارد البشرية العاملة فيها، بحيث تمتلك هذه البنوك موارد بشرية وفق التصورات النظرية التالية[45]:

√موارد بشرية قادرة على جذب المودعين، وفهم العلاقة التي تربط المودع بالبنك الإسلامي والفروقات بين البنك الإسلامي والبنك التقليدي.

√ عمالة قادرة على تقديم الخدمة المصرفية بالجودة الملائمة ووفقاً للمعايير الشرعية.

√ موارد بشرية قادرة على دراسة الفرص الاستثمارية وتقييمها وتنفيذها ومتابعتها في ظل الضوابط الشرعية.

إن أهم ما يميز العمل المصرفي الإسلامي هو إسلامية الكيان، ولهذا لابد من الالتزام بمبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية المبنية على ثلاثية العقيدة والأخلاق والفقه، بحيث ينعكس ذلك في تصرفات العاملين فيه، ولابد لذلك من ممارسة نوع من ((التسويق الداخلي)) للبنك، لموظفيه أولاً، وهذا النوع من التسويق لا يتم إلا من خلال برامج التدريب الشاملة المعدة لهذه الأغراض، وهذه نقطة أخرى نضيفها لكفة التدريب لترجح أهميته كاستراتيجية ليس للمنافسة فقط ، وإنما حتى للنهوض أولاً في البنوك الإسلامية، على مبدأ ((لا قيمة لعقيدة يبشر بها رسول، ما لم يكن هو أول المؤمنين بها، فكيف يؤديها إذن)).

ثانياً- واقع وتحديات الموارد البشرية العاملة في المصارف الإسلامية:

عانت البنوك الإسلامية منذ بداياتها، من عدم توافر العناصر البشرية المؤهلة والتي تلائم طبيعتها الخاصة، وخلال الفترة الماضية يكاد يمثل

---

[45] د.غربي، عبد الحليم، ((الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بين النظرية والتطبيق))، مجلة الباحث، عدد 6 ، 2008.

هذا العائق المشكلة الأم بالنسبة لهذه الصناعة، حيث أنها باتت تعتبر من أهم أسباب انتقادها و إثارة الشبهات حول نشاطاتها.

فقد شهدت البنوك الإسلامية في كثير منها وجود عاملين لا يفرّقون بين المرابحة والقرض بفائدة، حتى أرجع عدد من الباحثين سبب تفضيل البنوك الإسلامية لأسلوب التمويل بالمرابحة إلى اقترابه مما يسمى((بتسهيل حساب الجاري المدين)) في البنوك التقليدية، ويمكننا تلخيص أهم سمات واقع العمالة في البنوك الإسلامية فيما يلي:

1- ضعف التأهيل والتنمية المهنية للكوادر المتوفرة، وضعف برامج التدريب في هذه البنوك، أدى إلى وجود عاملين غير قادرين على الرد على استفسارات المتعاملين حول بعض الفتاوى والمنتجات والمفاهيم وهذا بحدّ ذاته ثغرة كبيرة.

2- أشارت الدراسة الاستقصائية التي أجراها ((المعهد العالمي للفكر الإسلامي))[(46)] إلى أن المرتبة الأدنى في أسس اختيار العاملين في عدد من البنوك الإسلامية، هي للاعتبارات الشخصية ثم تأتي بعده الكفاءة! والمفترض أن هناك تعارض بين هذه وتلك (الكفاءة والاعتبارات الشخصية).

3- على الرغم مما بذلته البنوك الإسلامية من جهود تدريبية خلال الفترة الماضية و منذ نشأتها، إلا أن تلك الجهود لم تكن كافية لرأب الصدع في عدد العاملين المؤهلين للعمل في هذه البنوك، فما زالت هذه البنوك تواجه مشكلة قلة الموارد البشرية التي تجمع بين الخبرة المصرفية والمعرفة الشرعية ويرجع ذلك في الغالب لسببين[(47)]:

- ☒ غياب وجود كليات خاصة/ أقسام/ تخصصات ضمن الهياكل الجامعية تعنى بتدريس الصناعة المصرفية الإسلامية والاقتصاد الإسلامي.
- ☒ الاعتماد على العمالة القادمة من البنوك التقليدية، دون الاهتمام بتأهيلها وتكييفها من النواحي الشرعية، وترقّى هذه العمالة إدارياً، أدى إلى تدني الجانب الشرعي في بعض البنوك الإسلامية.

---

[46] نفس المرجع السابق- بتصرف.

[47] نفس المرجع السابق، بتصرف.

4- تدني مستوى مشاركة العاملين وتفعيل دورهم في تطوير أداء المصارف الإسلامية، في ظل غياب أفكار (غرف الإبداع) و(لجان الاقتراحات)، فقد يكون من ضمن العاملين في المستويات التنفيذية من هو مؤهل بحق لإبداء الرأي والتنفيذ والتطوير، ولكنه يبقى في الظل، لغياب سياسة الباب المفتوح للاقتراحات وتقديرها وتشجيعها، ولأنه دوماً (كان ولازال مزمار الحي لا يطرب).

* وتشير إحدى الدراسات حول الصناعة المالية الإسلامية عام 2005 إلى التحديات على مستوى الموارد البشرية في البنوك الإسلامية في الشكل التالي:

جدول 1: واقع رأس المال البشري في البنوك الإسلامية

- عدد الموظفين في المؤسسات المالية الإسلامية يفوق 250 ألف موظف
- 85% من العمالة لها خلفيات مالية تقليدية
- أكثر من 50 % من الموظفين من منطقة الشرق الأوسط
- 90 % من معاهد التدريب الموجودة تقدم خدماتها للبنوك الإسلامية
- عدم وجود مناهج تدريب متكاملة ونقص في المدربين
- فصل تام بين الواقع العملي التطبيقي والجانب الأكاديمي

المصدر: عز الدين خوجة، ((المصرفية الإسلامية))، الهيئة الإسلامية العالمية للاقتصاد والتمويل، 2007، ص53-55.

* وهذه هي النقطة الثانية في كفة التدريب كاستراتيجية تنافسية لهذه البنوك.

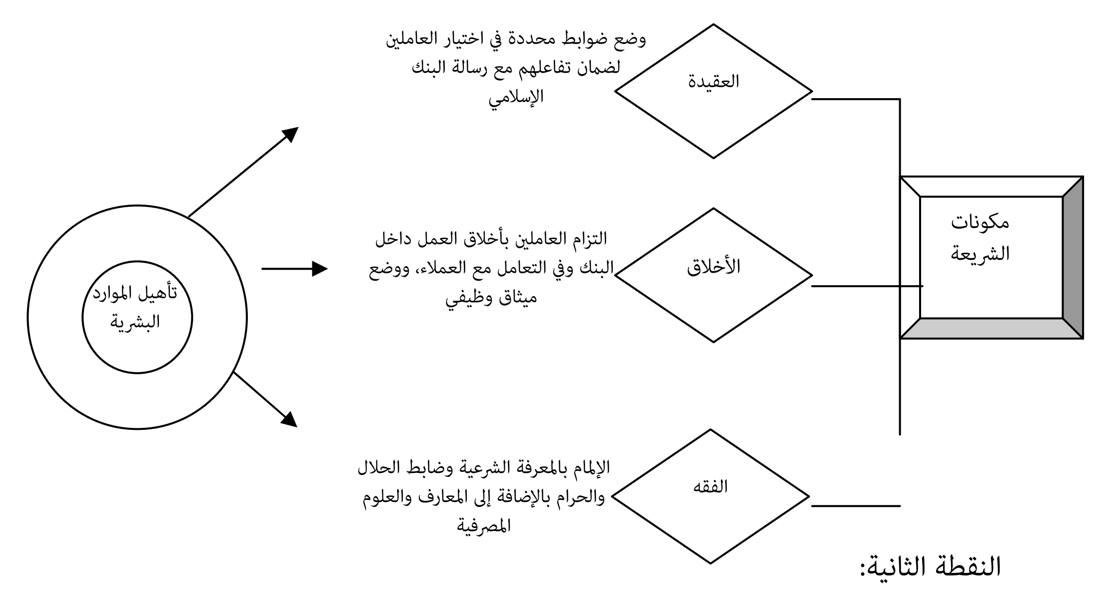
* نموذج لخطة تدريبية شاملة لموظفي بنك إسلامي*

لابد وقبل الولوج إلى بنود خطتنا المقترحة، كنموذج لخطة تدريبية للعاملين في بنك إسلامي افتراضي، من الوقوف على بعض النقاط الهامة التي يجب أن يأخذها اختصاصيو التدريب أو القائمين عليه في هذه البنوك بعين الاعتبار :

النقطة الأولى:

هـي في الشـكل التـالي الـذي ينطلـق مـن إسـلامية كيـان هـذه المؤسسـات، فيضـع تصـوراً لتأهيـل المـوارد البشريـة عـلى ضـوء المتطلبـات الشرعيـة التـي تقتضـيها إسـلامية كيـان هـذه المؤسسات كما يلي[48]:

شكل 1: تصور تأهيل الموارد البشرية في البنوك الإسلامية



النقطة الثانية:

يحتـاج العـاملين في البنـوك الإسـلامية إلى تأهيـل وتـدريب متعـدد الجوانـب بخـلاف العاملين في البنوك التقليدية، للفروقات والأسباب التالية[49]:

* العـاملون في البنـوك التقليديـة يـنحصر عملهـم في إدارة قـروض بفائـدة ربويـة، أي (دراسات ائتمانية- وضمانات)

* أما العاملون في البنوك الإسلامية فإن إعدادهم يتطلب ما يلي:

[48] د.غربي، عبد الحليم، ((الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بين النظرية والتطبيق))، مجلة الباحث، عدد 6 ، 2008، ص50.

[49] نفس المرجع السابق- بتصرف.

❖ التأهيل الفني: يشتمل على التدريب على آليات العمل المصرفي التقليدي مع استبعاد الفوائد الربوية.

❖ التأهيل الشرعي: استيعاب صيغ التمويل الإسلامية من مرابحة، استصناع، سلم، إجارة منتهية بالتمليك ومضاربة.

❖ التأهيل الأخلاقي المهني: يشتمل على تدريب على قواعد السلوك المطلوبة، مع العملاء والزملاء والأطراف ذات الصلة بالبنك.

لهذا ومن هذه المنطلقات سيتم اقتراح الخطة التالية كنموذج، أو رؤية أولية لتدريب موظفي بنك إسلامي، مستعينة بذلك مما اطلعت عليه من تجارب البنوك الأخرى:

خطة تدريب أولية في بنك إسلامي

* نموذج مقترح*

أولاً- الموظفين المستجدين سواء من ذوي الخبرة أو لا (الأشهر الثلاثة الأولى)

الدورات الأساسية:

1- دورة تعريفية بالثقافة المصرفية الإسلامية.

المستهدف من الدورة	الموظفين المبتدئين
مدة الدورة لكل موظف	الشهر الأول من بدء التعيين وعلى مدى 4 جلسات
المواضيع	1-نشأة وتطور البنوك الإسلامية. 2- رسالة البنوك الإسلامية. 3- التعريف بصيغ التمويل الإسلامية والمنتجات المصرفية الإسلامية.

ملاحظة: في نهاية الدورة يوزع على المشتركين امتحان(اختيار من متعدد) لقياس مدى الفائدة منها، وتؤخذ نتيجته بعين الاعتبار خاصة بالنسبة لموظفي الخط الأمامي.

2- دورة أولية حول العمليات المصرفية المحلية والدولية:

* الهدف: الموظفين المبتدئين.

* المدة: شهر كامل لكل موظف.

* الموضوعات: فتح الحسابات، العمليات النقدية،الحوالات، الاعتمادات، البوالص، الكفالات، الشيكات، خطابات الضمان.

* يجري لكل متدرب امتحان في نهاية الشهر.

ونتيجة الامتحان ترفع للرئيس المباشر وللمعنيين في إدارة الموارد البشرية وتحفظ في ملف خاص بسجل معلومات تدريب الموظفين، ضمن قاعدة بيانات خاصة بالخطة التدريبية.

3- دورة عملية: تتم في مراكز العمل التي تم فرز الموظف المبتدئ إليها

* المدة: شهر كامل لكل مبتدئ.

* المكان: جميع أقسام القاعة المصرفية أو الإدارة التي تم فرزه إليها يقرر بعد ذلك موقعه من العمل.

* خلال فترة الشهر: يطلب إلى الموظف الإطلاع إلى دليل سياسات وإجراءات البنك الخاص بالإدارة ليتنافس معه في نهاية الشهر من قبل رئيسه المباشر.

ملاحظات:

1- ينظم كل ثلاثة أشهر أو كل ستة أشهر، اختبار اختيار من متعدد، في الثقافة المصرفية الإسلامية، ومبادئ العلوم المصرفية، وأسئلة حول أدلة السياسات والإجراءات توزع على جميع البنك، وبإشراف الرئيس المباشر لكل وحدة / قسم للوقوف على أية ثغرات.

2- تهيئ إدارة الموارد البشرية تقريراً حول نتائج الاختبار السابق ويعتبر بمثابة تغذية راجعة لفاعلية الدورات السابقة .

ثانياً- الدورات السلوكية:

1- دورات في السلوك الوظيفي الإسلامي: توجه لجميع موظفي البنك بدءاً من المستويات الإشرافية فما دون.

2- دورات في الاتصال الفعال، والتعامل: توجه لموظفي الخط الأمامي وتكرر كل 6 أشهر.

3- الشبهات والأسئلة التي تدور حول العمل الإسلامي المصرفي والرد عليها، توجه لجميع موظفي البنك.

ملاحظات و أفكار :

1- يحرص مدير إدارة الموارد البشرية، على أن يكون له حضور في هذا المجال، كـأن يقـوم يوميـاً وكل صباح، وعبر البريد الالكتروني للبنك، بمخاطبة جميع العاملين برسالة تتضمن حكمـة تخـص العمل المصرفي الإسلامي، أو تخص الحياة، أو السلوك العام، أو الانتماء والولاء لمنظمـة، ويحـرص على بث هذه الروح لجميع الموظفين وانتقـاء موضـوع عمـل أو حيـاة أو سـلوك أو ربمـا قصـة بعبرة لافتتاح عمل اليوم، وهذا نوع من التدريب السـلوكي فـيما يخـص تغيـير الاتجاهـات عـلى المدى البعيد.

2- تقوم إدارة الموارد البشرية بالتنويه إلى إحداث بريد يودع فيـه المـوظفين مـا يـواجههم مـن مشاكل أو تساؤلات، سواء تخـص العمـل داخـل البنـك عمومـاً، أو في قسـم الموظـف خصوصـاً، ويعين لهذه الشكاوى موظف يطلع عليها من إدارة الموارد البشرية ويرفـع نتائجهـا لمـدير إدارة الموارد البشرية بحيث تبقى سرية شخص المرسل محصورة بيـنهما، وبنـاءاً عـلى ذلـك تعـد إدارة الموارد البشرية تقريرهـا بشـكل عـام لـلادارات العليـا عـن أهـم مـا تواجهـه العمالـة في البنـك وحاجاتها.

ثالثاً- الدورات الاختصاصية:

وتشمل الدورات المتقدمة في مجال العلوم المصرفية المتقدمة والتي تتعلق بالأمور التاليـة مثـالا لا حصرا : إدارة المخاطر المصرفية – التحليل الائتماني ودراسـات الجـدوى الاقتصـادية – الرقابـة المصرفية- إدارة المحافظ الاستثمارية- العلاقات المصرفية الدولية.

وتوجه لموظفي الإدارات المعنيين بمثل هذه الأعمال والمواضيع، بناءاً على تنسيق يتم بـين مـدير الإدارة المعنيـة وصـاحبة المصـلحة في التـدريب ، وإدارة المـوارد البشريـة، بعـد مراجعـة مسـح الاحتياجات التدريبية العام لكل من هذه الدوائر.

رابعاً- إعداد كوادر النسق الثاني:

لابد للمصرف الإسلامي من التفكير بهذا الأمر إذا أراد الاستمرار والبقاء، وينظم لهذه الغاية برنامج دورات كامل في الموضوعات التالية على أن يشمل التدريب فيها النواحي المعرفية والمهنية والتطبيقية وباستخدام كافة أساليب التدريب:

- المحاضرات.
- دراسة الحالة.
- تمثيل الأدوار.
- التحليل التعاملي.
- المباريات الإدارية.

ويتم هذا الأمر بإشراف جهات استشارية خارجية متخصصة بموضوع التدريب والتأهيل.

المواضيع التي يجب تغطيتها ومداها الزمني لكل متدرب:

1- تحليل المخاطر المصرفية ومخاطر البلدان	12ساعة
2- إدارة الوقت	9 ساعات(مباريات إدارية)
3- الأصول العامة للاقتصاد الإسلامي	9 ساعات
4- أصول التنظيم في البنوك الإسلامية	9 ساعات
5- إدارة الجودة الشاملة	6 ساعات
6- تخطيط المسار الوظيفي وتقييم أداء العاملين	9 ساعات
7- اتخاذ القرارات	12ساعة(علمي وتطبيقي)
8- تقييم أداء الفروع	12ساعة(ميداني وعلمي)
9- إدارة المخاطر ومراقبة التوافق	9 ساعات
10- إدارة الموجودات والمطلوبات	6 ساعات

إن الأنواع الأربعة الأولى من الدورات، تعد جزءاً أساسياً، لا بل وقوداً لتحريك عجلة العمل في البنك، ولا يمكن الإخلال بأي منها.

إلا أن الشق الرابع المتعلق بإعداد كوادر الخط الثاني من القيادات، ووضع برنامج لهذا الغرض، يطرح سؤالاً وهاجساً لإدارة البنك التي ترصد لمثل هذا النوع من التدريب ميزانيات ضخمة دون وجود ضمانات باستمرارية هؤلاء العاملين لديها بعد استفادتهم من التدريب، فنجدها لذلك تقدم وتحجم في عملية تأهيل القادة. وهذا هاجس منطقي لها، ربما يبرر للبنوك التي تطرح هذا النوع من البرامج، ما تأخذه على موظفيها من تعهدات بالعمل لديها لفترة تتناسب مع تكاليف البرنامج بحيث لا يرجع البنك بعد تدريب الموظف بخفيّ حنين .

إلا أن لي في هذا السياق بالذات وجهة نظر:

للبنك الحق في أخذ تعهد على موظفيه ممن يخضعهم لهذا البرنامج، بالاستمرارية العمل لديه لفترة زمنية معينة، وله الحق بمطالبة الموظف بتكاليف التدريب في حال الفشل، إلا أنه في كل أمر نقدم عليه لابد لنا وكما يدفعنا التفاؤل للنجاح إلى المضي قدماً، لا مناص أيضا من أن نكون موضوعيين فنضع البدائل لأسوأ ما يمكن حدوثه من نتائج، متبنين بذلك النموذجي (المتفائل والمتشائم في اتخاذ القرارات) كما يلي :

- يتم حساب تكاليف التدريب وفق الخطة/ برنامج إعداد كوادر النسق الثاني لكل مرشح أو متدرب وقبل المباشرة بالبرنامج.
- يعلم المتدرب بمقدار التكلفة، ويوقع على تعهد بقبوله الالتزام بالعمل بالبنك بعد انتهاء تدريبه مع علمه بتكاليف التدريب.

- تحدد مدة التعهد بالالتزام، بما يتناسب مع تكاليف التدريب، و أجر العامل.

- حال وقوع نزاع / خلاف بين البنك والموظف بعد انتهاء البرنامج التدريبي ، وقبل انقضاء أجل التعهد بحيث لا مناص من استقالة الموظف أو استمراره بالعمل رغما عنه بموجب تعهده ، عندها يتم حساب ما تبقى من تكاليف التدريب على المدة المتبقية من التعهد، وتحويل الالتزام إلى عقد تمويل منفعة بين البنك والعميل(عقود تمويل منفعة موصوفة في الذمة/ خدمات التعليم).ويتحول بذلك الموظف إلى عميل ملتزم بسداد التكاليف على شكل أقساط شهرية

وبذلك

* يسترجع البنك تكاليفه دون الاحتفاظ بموظف غير راضٍ عن عمله. بسبب الخلاف مع البنك وإلزامه بالبقاء بسبب توقيعه على التعهد. فليس من مصلحة البنك الاحتفاظ بموظف غير راض ورغما عنه ، لأنه سيفسد أكثر من أن يصلح .

* يستفيد الموظف من الخبرة التي اكتسبها بالتدريب السابق ويؤدي للبنك حقه في ذلك.

* أما في حال فشل الموظف في التدريب فيتم إيقاف برنامجه التدريبي، على أساس التقييم الدوري لكل متدرب بين مرحلة وأخرى، ويغرّم بما ترتب عليه على شكل أقساط من راتبه الشهري.

ربما لا يعدو ما سبق أو لا يرتقي تماماً ليكون بمثابة خطة تدريبية متكاملة، ولكنه أفكار حول خطة تدريب لموظفي البنك الإسلامي، أو رؤية أولية لخطة تدريبية، وإنما تبنى المشاريع من فكرة، كما أن الغيث أوله قطرة.

الخاتمة - الاقتراحات والتوصيات:

تمثل الموارد البشرية في المنظمات عموماً والبنوك الإسلامية خصوصاً مورداً من أهم الموارد المتاحة، وأصلاً من أهم الأصول الممتلكة ، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد، والمنظمة بنكاً كانت أم غيره، بدون الموارد البشرية، ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات، فالأفراد وليس الآلات هي التي توجد المنظمات والبنوك، كذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد وتأهيلها وتنمية مهاراتها لتنهض بأعباء المنظمة وأهدافها.

وبانتهاء هذا البحث، الذي افتقر للدراسة الميدانية، تبعاً لمقام الحال من مرحلة الباحث الدراسية الأولية، يمكن أن نخلص إلى ما يلي فيما يتعلق بنتائج تخص مضمون البحث على المنظمات عموماً والبنوك الإسلامية خصوصاً:

أولاً- نتائج البحث للمنظمات عامة:

1- إن المزايا التنافسية التي توجد لدى الموارد البشرية في المنظمات تتجلى في المهارات والأفكار، والأولى تدعم بالتدريب والثانية بالتنمية.

2- تستطيع المنظمة تحقيق ميزة تنافسية لها في الأسواق بآليات متعددة منها درجة مهارة عمالها، وهذا ما تعززه عن طريق التدريب والتنمية.

3- يرى التوجه المعاصر في مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية أن الإنفاق في هذا المجال هو إنفاق رأسمالي وليس تكلفة، وبالتالي يجب اعتباره بنداً استثمارياً في موازنة المنظمة.[50]

[50] htt://www.hardiscussion.com

4- إن تدريب وتنمية الموارد البشرية الذي تعرضنا له ما هو إلا جزء يسير من تطبيقـات تسـيير الموارد البشرية، التي تضمن بمجملها ميزة تنافسية مستمرة للمنظمة.

ثانياً- نتائج وتوصيات خاصة بالبنوك الإسلامية[51]:

ويصح مقام الحال هنا أن نورد الاتفـاق في توصـياتنا مـع جـلّ مـا صـدر عـن ملتقيـات البنـوك الإسلامية في التأكيد على أهمية تأهيل وتدريب العاملين كاستراتيجية أساسية لهـا مـن توصـيات نلخصها فيما يلي:

1- لقد تبين بأن البنوك الإسلامية في حاجة لتدعيم الاستثمار في رأسمالها البشري حيث أن هنـاك فجوة بين نمو العمل المصرفي وتزايد الطلب عليه، وبين توليد الموارد البشرية المؤهلـة، ومـن ثـم فإن هذه الموارد لا تتناسب نوعاً مع حجم أصول الصناعة المصرفية الإسلامية.

2- ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري من خلال تبني بـرامج تـدريب شـاملة تطـال جميـع العاملين على اختلاف المستويات الإدارية، وأن يبنـى التـدريب والترشـيح لـه عـلى أسـاس مسـح حقيقي للاحتياجات ومواضعها كماً ونوعاً.

3- مضاعفة البنوك الإسلامية لجهودها في تأهيل عامليها في العلوم الشرعية والاقتصادية معاً.

4- إن توفر الموارد البشرية المؤهلة ضرورة حتمية لا تتأتى إلا بالتدريب والتنميـة لهـذه المـوارد، وعدم توفيرها والمساهمة في تأهيلها من قبل البنك يمثل خطراً على اسـتثمارات وعوائـد البنـك، ويرجع ذلك إلى طبيعة استثمارات البنك التي تطلـب كفـاءات قـادرة عـلى الدراسـة والتحليـل، وأيضاً ناحية أن نجـاح هـذه البنـوك يعتمـد عـلى صـدق قناعـة العـاملين لـديها برسـالة البنـك الإسلامي.

---

[51] http://www.rcweb.liedld.net – بتصرف

وفي هذا الصدد وضع المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، خطة مستقبلية لإنشاء (مركز اعتماد التدريب الإسلامي) تحت شعار (رفع المستوى المهني للعاملين في الصناعة المصرفية الإسلامية) من خلال توفير وإعداد معايير تدريبية تحكم عمليات التدريب في البنوك الإسلامية، وسيقوم المركز بإصدار ثلاثة اعتمادات / معايير يوضحها الشكل التالي:

برامج مركز اعتماد التدريب الإسلامي

TOP ACCREDIATION		
Trainer Accreditation	T	اعتماد المدربين
Organization Accreditation	O	اعتماد الهيئات التدريبية
Package Accreditation	P	اعتماد الحقائب التدريبية

وتتحدد الأهداف الرئيسية للمركز في خمسة مجالات تلخصها كلمة (أمجاد) وهي:

أ- الاحتياجات: التنسيق مع البنوك الإسلامية لتحديد احتياجاتها التدريبية.

م- المعايير: إيجاد المواصفات اللازمة لتنظيم عمليات تدريب الموظفين من حيث المواد العلمية- والمهارات الواجب توفيرها، والمتطلبات الفنية...

ج- الجودة: ويقصد بها جودة التدريب، من خلال تكوين مدققي جودة للخدمات التدريبية التي تتم في البنوك الإسلامية والتأكد من مطابقتها للمعايير.

1-الاعتماد: إصدار شهادات اعتماد للمدربين المؤهلين، والهيئات التدريبية والبرامج التي تقدمها وتوضيح شروط إلغاء هذه الاعتمادات والمحافظة عليها.

د- الديمومة: التأكد من دقة تطبيق المعايير لتجديد الاعتماد أو إلغائه، والعمل على التنسيق بين الهيئات وتحقيق تكامل فيما بينها.

وأخيراً:

إن توافر العنصر البشري لهو من أهم أسباب نجاح المؤسسات الاقتصادية وعلى رأسها البنوك الإسلامية، ذلك أن البشر هم سر التفوق والتقدم في جميع المجالات وهم سر صناعة المزايا التنافسية، وهناك دول نهضت من تحت الركام باستثمارها بمواردها البشرية، وهناك أفراد، نهضوا بأممهم حين تولوا أمرها، بأن انتهجوا التركيز على التعليم و الاستثمار فيه طريقاً ومنهجاً، ليس من فراغ، إلا أنهم عرفوا وأيقنوا أن الاستثمار في البشر مجدٍ، طالما أنه (قد أفلح من زكاها، وقد خاب من دسّاها) وما التنمية والتدريب لموارد المنظمة البشرية إلا كالتزكية بالطاعات للنفس البشرية ولا يخيب من زكى نفسه أبدا .

الفصل الثالث

دور التأهيل والتدريب المهني في تنمية المهارات البشرية

يجمع المختصون في مجال تنمية الموارد البشرية على وجود علاقة متينة بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتوفر المهارات البشرية. غير أن كنه هذه العلاقة لا يزال يثر بعض التساؤلات ومحل آراء مختلفة. فالعديد من المختصين يرون أن توفر مهارات كفئة عامل هام من بين عديد العوامل المحفزة على الاستثمار الذي يمثل الركن الأساسي لكل عملية تنموية في حين يرى البعض أن ديناميكية التنمية والاستثمار هي الدافع الأول لتطوير تنمية الموارد البشرية. والواقع أن العلاقة بين الطرفين متشعبة ومؤثرة في الاتجاهين، حيث أن ارتفاع نسق نمو الاقتصاد ينمي طلب سوق العمل على المهارات وبالتالي يرفّع في عدد المقبلين على التدريب كما أن وتواجد العمالة المؤهلة والماهرة بأعداد هامة مؤشر على توفر عوامل إنتاج تمكن من التقليص في كلفة الإنتاج والرفع من مردودية العمل وتحسين جودة المنتج وكلها مؤشرات على توفر الظروف لاكتساب حصة في السوق وبالتالي محفز هام للاستثمار وتوسيع النشاط الاقتصادي. غير أن المكسب الإضافي المتولد عن تواجد الموارد البشرية المؤهلة أو الصعوبات الناتجة عن النقص فيها لا يمكن تحديده بكل دقة. والثابت لدى كل الأطراف أن طرق الإنتاج الجديدة والتي شهدت تطورا هاما خلال العقدين الأخيرين أصبحت تتطلب أكثر من أي وقت مضى العنصر البشري المدرب التدريب الجيد والقادر على تأدية دوره الإنتاجي على أحسن وجه. ومن خلال الدراسات التي تقوم بها أغلب البلدان للنظر في منظوماتها الاقتصادية والاجتماعية وبخاصة مسألة التشغيل يلاحظ التوقف عند ثلاثة محاور هامة هي :

- مناخ الأعمال والمقصود به العوامل الخارجية عن المؤسسة الاقتصادية والمتمثلة في :
  - القوانين والتراتيب المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية ودرجة الشفافية التي تتعامل بها الإدارة مع الباعثين،
  - درجة تعقد أو بساطة الإجراءات المعمول بها في إحداث المؤسسات،
  - الحوافز المتوفرة للباعثين،
  - الأعباء الموظفة على المؤسسات من أداءات مختلفة وجباية،...

- التمويـل والبنيـة التحتيـة والنقـل وكلفـة عوامـل الإنتـاج الخارجيـة كالنقـل والاتصالات،...
- المنـاخ القضـائي ودوره في ضـمان تطبيـق القـوانين وحفـظ حقـوق المتقاضـين الاقتصاديين،...

- منظومة التربية والتعليم والتدريب المهني والتعليم العالي ومدى تطورها واستجابتها لحاجيات الاقتصاد من المهارات،
- قانون العمل والموازنة في الضمانات التي يوفرها للمستثمرين وللعاملين.

وسنتعرض في هذه المداخلة المحور الثاني المتعلق بالموارد البشرية وبالتحديد بمسألة التأهيل والتدريب المهني.

التدريب المهني عبر التاريخ

يعتبر التدريب المهني والتعليم التقني في شكله النظامي من أحدث أنواع التعليم حيث لم يـبرز بالشكل الذي يمكن مقارنته بما هو عليه الآن إلا بعد انطلاق الثورة الصناعية. لكن كـل الـدلائل توحي بأن جل الحضارات القديمة عرفت أشكالا من التدريب الذي يمكن أن نطلق عليـه بـالغير نظامي أو الغير مهيكل.
وتبين الدراسات أن جل أنظمة التكوين المهني في أوروبـا كانـت متشـابهة في العصـور الوسـطى وحتى أواسـط القـرن التاسـع عشر. فمنـذ ظهـور الجمعيـات المهنيـة Guildes[52] التـي تجمـع حرفيين ينشطون في نفس الميدان نظمـت هـذه الأخـيرة المهـن وفرضـت القيـود للانـتماء إليهـا وكانت الضامن في جودة المنتج لدى المستهلكين. كما كانت تحدد واجبات المنخرطين في المنظمة المهنية إزاء تدريب المتدربين والمرافقين la formation des apprentis et des compagnons وتحكمهـا قـوانين دقيقـة توضـح العلاقـة بـين المتـدرب – والمرافـق - والمعلّـم – Apprenti Compagnon – Maître.

[52] Une **guilde** (autres orthographes : *gilde* ou *guilde*), de l'ancien néerlandais *gilde*, est un nom désignant au départ (XIe-XIVe siècles) une assemblée de personnes pratiquant une activité commune, et dotée de règles et privilèges précis.

بعد الثورة الفرنسية تم إلغاء نظام المنظمات المهنية من هذا النوع وأطلقت حرية المبادرة مما ساهم، مع تطور الصناعة والحاجة إلى يد عاملة متكونة في وقت وجيز وبأعداد وفيرة، في ظهور تكوين مهيكل ومبني على التعلم والمعرفة والتطبيق. ولعل من أبرز ما تم تدوينه حول المهن والأدوات التي تستعمل فيها ما جاء في موسوعة ديدورو ودلمبار Encyclopédie de Diderot et D'Alembert الصادرة بين سنة 1751 وسنة 1772 والتي تتضمن وصفا دقيقا للعديد من المهن وكيفية ممارستها والأدوات المستعملة فيها.

والمتتبع لتطور التدريب المهني في البلدان الأوروبية يلاحظ أن أهم العناصر التي نحتت منظومات التدريب المهني ترجع إلى ثلاثة عوامل رئيسة :

- إلغاء التنظيمات المهنية المنغلقة من نوع Corporation،
- نسق التصنيع والدخول في الثورة الصناعية،
- تأثير الحركات الفلسفية والثقافية والدينية.

فبرزت ثلاثة نماذج هي :

- المنوال اللبرالي ويمثله النظام البريطاني،
- المنوال المقنن من طرف الدولة مثل النظام الفرنسي،
- المنوال الألماني المعروف بالمزدوج Système dual .

ويمكن تلخيص أهم الفوارق بين هذه النماذج حسب عدد من العوامل في الجدول الموالي :

العامل	المنوال اللبرالي	المنوال المقنن	المنوال المزدوج Dual
التحكم في التنظيم	تفاوض بين الأعراف والعمال ومؤسسات التدريب	الدولة	الغرف : - الصناعة والتجارة - المهن أو الحرف - الفلاحة
مكان التدريب	معاهد التكوين، المؤسسات الاقتصادية	المعاهد أو مراكز التدريب	المؤسسات الاقتصادية مع تكوين تكميلي بالمدارس
تحديد المحتوى	سوق الشغل أو المؤسسات	الدولة بالتعاون مع الأطراف الاجتماعين مع اهتمام كبير بالمعارف العامة	لجان ثلاثية التركيبة الأعراف، العمال والدولة

التمويل	الأشخاص المنتفعين بالتكوين بعض المؤسسات بالنسبة لاختصاصات معينة	الدولة ويوجد في بعض الأحيان أداء على التكوين المهني	- المؤسسات الاقتصادية - يتقاضى المتدرب منحة - تمول الدولة التدريب التكميلي بالمدارس

أنظمة التربية والتدريب المهني والتعليم التقني

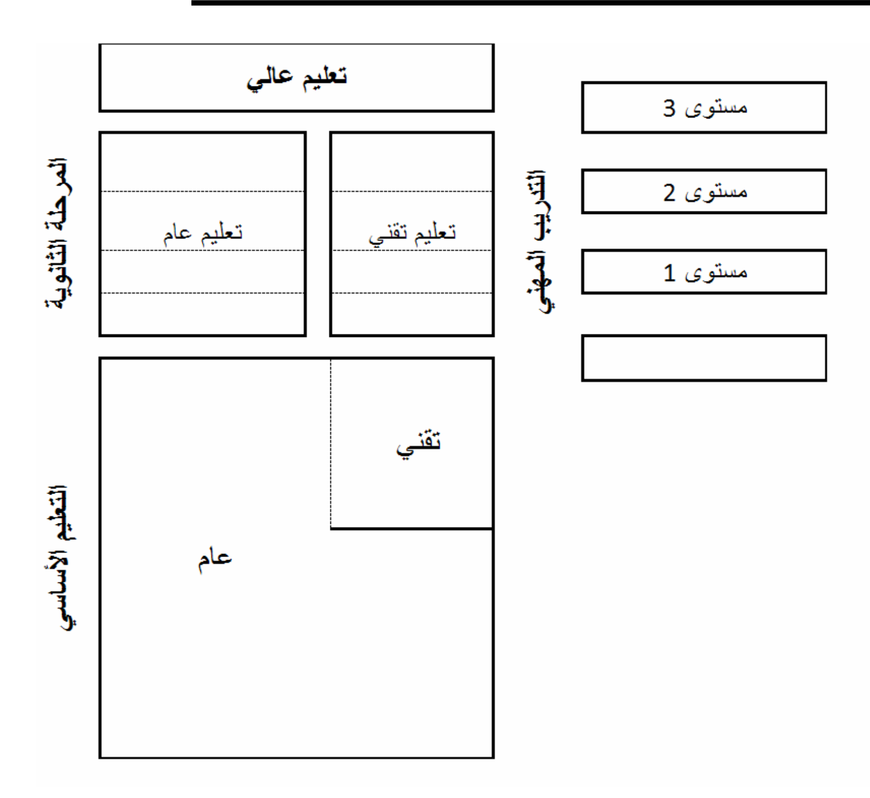
تتكون منظومات التربية والتعليم والتدريب المهني والتقني من منظومات فرعية هي:

- التعليم العام ويتكون من التعليم قبل المدرسي والتعليم الأساسي والثانوي وتوجد فروق بين البلدان في تركيبة مراحل هذا التعليم على أن الهيكل البياني العام يتأسس من مرحلة للتعليم الأساسي تدوم بين 8 و10 سنوات وهي عادة ما تكون مقسمة بين مرحلة ابتدائية ومرحلة إعدادية ومرحلة تعليم ثانوي تدوم حوالي 4 سنوات تختم بشهادة انتهاء التعليم الثانوي وتختلف تسمية هذه الشهادة من بلد إلى آخر. وفي اختتام التعليم الثانوي يلتحق الناجون بالتعليم العالي. وتختلف طريقة الالتحاق بالتعليم العالي فتكون عن طريق التوجيه بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها أو عن طريق مناظرات خصوصية إلى غير ذلك من الأساليب.

- التعليم التقني والذي يقترب في شكله وفي مناهجه من التعليم العام إضافة إلى مناهج خصوصية في مجال العلوم التكنولوجية والأشغال التطبيقية وغالبا ما تختم بشهادة تشابه الثانوية العامة أو ديبلوم تقني في مجال تكنولوجي معين.

- التدريب المهني ويمكن أن يكون منظما على شاكلة التعليم أو له خصوصياته ويتطلب تجهيزات غالبا ما تكون ذات تكلفة مالية مرتفعة. كما توجد عديد التفريعات التنظيمية بحيث يصبح من الصعب تشخيص كل الفوارق التي تمكن ملاحظتها بين الأنظمة المختلفة. وفي نفس البلد يمكن وجود تنظيمات مختلفة وتتعدد الجهات المشرفة على هياكل التدريب المهني.

وتختلف العلاقة والارتباط بين التعليم العام والتعليم التقني حسب الدول ولا يوجد منوال موحد. ويمكن اعتبار البيان الهيكلي الموالي كنموذج عام للتعليم والتدريب المهني والتعليم التقني مع الأخذ بعين الاعتبار لبعض الفوارق من بلد إلى آخر.



هذا البيان العام يقدم منوالا عاما لمنظومات التربية والتعليم والتدريب المهني لأغلب بلدان العالم وتكمن أهن الاختلافات في الخاصيات التالية :

- تعليم موحد خلال كامل فترة التعليم الأساسي ويقابله في بعض البلدان تعليم أساسي متنوع بداية من إحدى الدرجات الدنيا مثل النظام الألماني،
- أما في مرحلة ما بعد التعليم الأساسي فإنه يلاحظ :
- تواجد تعليم تقني أو تكنولوجي مختلف عن التدريب المهني بالتوازي مع التعليم الثانوي العام (فرنسا)
- تدريب مهني تحت إشراف الوزارة المكلفة بالتربية (فرنسا، سويسرا، ....)، غير أنه يتوجب توخي الحذر في الجزم في ما يتعلق بطبيعة أي نظام. ففي فرنسا مثلا التي تعتبر النموذج في اندماج التعليم والتعليم التقني والتعليم المهني في منظومة واحدة فإنه توجد مراكز تدريب تحت إشراف منظمات أعراف إلى جانب

تواجد الوكالة الفرنسية لتكوين الكهول المعروفة بتسمية afpa والتي تؤمن جانبا هاما من التدريب المهني بفرنسا.

- تدريب مهني مستقل بذاته تحت إشراف وزارة غير وزارة التربية
- تدريب مهني تحت إشراف المنظمات المهنية

- العلاقة بين مسلك التعليم العام والتعليم التقني والتدريب المهني. تمثل هذه العلاقة أحد العوامل الفارقة في منظومات التربية والتدريب وذلك بتواجد أنظمة مندمجة جعلت من التدريب المهني والتعليم التقني أحد فروع منظومة التربية وفي المقابل توخت بلدان أخرى تنظيمات جعلت من التدريب المهني منظومة قائمة بذاتها قد تتكامل مع المنظومة التربوية وقد لا تتكامل معها.

- دور المنظمات المهنية والغرف المختصة (تجارة وصناعة، فلاحة، مهن) في مختلف مراحل التدريب المهني (تشخيص حاجيات قطاعات الإنتاج، إعداد مناهج، إنجاز التدريب، تقييم مكتسبات المتدربين،...

- مدى انفتاح مسلك التدريب المهني والدرجات التي يمكن أن يفضي إليها. ففي بعض البلدان يمكن لمن تابع تدريبا مهنيا بلوغ مراتب متقدمة مثل ديبلوم التقني السامي (فرنسا، تونس، الجزائر، المغرب،...) أو ديبلوم هندسة أو ما يعادله في حين لا يمكن هذا المسلك سوى من الحصول على شهادة مهنية أو شهادة فني.

- طرق تمويل التدريب المهني. وتجدر الإشارة إلى أن التمويل العمومي هو الأكثر انتشارا في كافة أنحاء العالم ويمكن أن يكون هذا التمويل بصفة غير مباشرة عن طريق البرامج الخصوصية لمكافحة البطالة أو البرامج الجهوية أو المحلية. كما أن الجمعيات في الحقل الاجتماعي تساهم في بعض البلدان في تقديم خدمات في مجال التدريب المهني عن طريق أنشطة مختلفة وبرامج متنوعة طبقا لتوجهاتها وانتماءاتها.

أنظمة التربية والتدريب المهني والتعليم التقني العربية

اهتمت عديد الأوساط بالتعليم والتدريب المهني والتعليم العالي بالوطن العربي وكُتبت عديد المقالات والأوراق القطرية حول هذا الموضوع ويمكن الرجوع إلى البعض منها عبر موقع واب منظمة العمل العربية[53].

[53] www.alolabor.org

وقد حققت البلدان العربية نجاحا هاما في مجال تعميم التعليم وتطويره، وبلغت أهم المؤشرات الكمية المتعلقة بالتعليم درجات متقدمة[54] :

- بلغ معدل الالتحاق الإجمالي في مرحلة التعليم الأساسي في المنطقة العربية 95 % في سنة 2005 وبلغ معدل الالتحاق الإجمالي في مرحلة التعليم الثانوي 88 % أما في التعليم العالي فقد بلغ في نفس السنة 21 %.
- يتراوح حجم الإنفاق على التعليم في الدول العربية كنسبة من الناتج القومي الإجمالي بين 1.3 % إلى 9.6 %.

ومن المؤكد أن التطور الكمي لم يُمكّن من الاعتناء بالجودة والمردودية فبانت على هذه المنظومات علامات الوهن وضعف النتائج مما جعلها لا تحتل مراتب متقدمة في التقييمات الدولية كما تبينه نتائج تقييمات TIMSS لسنة 2007 بالنسبة إلى الرياضيات والعلوم والتي شاركت فيها مجموعة من الدول العربية[55] :

[54] منظمة العمل العربية :التقرير العربي الأول حول التشغيل والبطالة في الدول العربية

[55] تقارير المؤسسة المشرفة على التقييمات الدولية

الرياضيات

البلد	المعدل
تيوان	598
سنغافورة	593
هون كونغ	572
المعدل العالمي	500
لبنان	449
الأردن	427
تونس	420
البحرين	398
مصر	391
الجزائر	387
عمان	384
فلسطين	367
الكويت	354
العربية السعودية	329
قطر	307

العلوم

البلد	المعدل
سنغافورة	567
تيوان	561
اليابان	554
المعدل العالمي	500
الأردن	482
البحرين	467
تونس	445
عمان	423
الكويت	418
لبنان	414
الجزائر	408
مصر	408
فلسطين	404
العربية السعودية	403
قطر	319

ويعزى ضعف هذه النتائج إلى أهم العوامل التالية :

- اعتماد منهجيات في التدريس تركز على الحفظ ولا تعد التلاميذ إلى تملك كفايات التحليل والاعتماد على الذات والتخطيط وكل ما ينمي بناء الشخصية والتشبع بقيم العمل
- اعتماد بيداغوجية لا تجعل من التلميذ محور العملية التربوية والتعليمية بالرغم من أن قوانين التربية والتعليم وكل مشاريع إصلاح منظومات

التربية بالوطن العربي تؤكد على ضرورة الاهتمام بالتلميذ وبناء الفعل التربوي من أجله ولصالحه

- هيكلة إدارية تعتمد المركزية المفرطة ولا تمكّن المؤسسة التربوية من أيّ هامش للمبادرة والتجديد
- نقص في البنية التحتية وفي إطار التدريس في عديد البلدان مما تولّد عنه اكتظاظ فصول الدراسة وضعف تعهد إطار التدريس بالتكوين المستمر
- غياب التقييم كممارسة تهدف إلى تقييم مردود المنظومة التربوية والمدرسة والمناهج وإطار التدريس للوقوف على النقائص ومعالجتها

أما أنظمة التدريب المهني والتعليم التقني بالأقطار العربية فهي متنوعة وتشتمل على عديد النماذج وتصعب مقارنتها ولكن يمكن استحضار ما جاء في التقرير العربي الأول لمنظمة العمل العربية حول التشغيل والبطالة في الدول العربية. وخلاصة ذلك أن كل البلدان العربية لها أنظمتها وتتميز بتشعب الجهات الرسمية المشرفة على نظم التعليم التقني والتدريب المهني. كما تعرض التقرير لمسألة التمويل وبين أنه في الأغلب عمومي من خزينة الدولة وأن دور القطاع الخاص لا زال محتشما ولا تتوفر له فرص المنافسة مع القطاع العام الذي يوفر التدريب المهني مجانا.

وتتميز هذه الأنظمة بضعف نظم المعلومات حول سوق العمل والنقص في الارتباط بين مؤسسات التدريب وسوق العمل. ولعل من أسوأ ما يعاني منه التدريب المهني نظرة المجتمع له والتي بقيت تنظر له على أساس كونه مسلك الفاشلين في الحقل الدراسي.

ومن ناحية النتائج لا يختلف الأمر بالنسبة للتدريب المهني عن التعليم حيث تبقى جودة أداء منظومات التدريب المهني في البلدان العربية دون المأمول. ومنذ سنوات شرعت دول عربية (تونس، المغرب، الإمارات العربية المتحدة، العربية السعودية) في المشاركة في المباريات العربية للمهن والتي كانت تعرف حتى سنة 1999 بأولمبياد المهن والتي تنتظم كل سنتين. وخلال الدورة الأخيرة التي التأمت

بكندا في شهر 9 من العام 2009 كانت نتائج البلدان العربية ضعيفة حيث احتلت مراتب متأخرة من بين 46 دولة مشاركة كما يبينه الجدول الموالي :

البلد	الترتيب	عدد النقاط
العربية السعودية	39	469.00
تونس	40	466.60
المغرب	41	462.40
الإمارات العربية المتحدة	46	432.89

التدريب المهني والعولمة

لا يمكن الحديث على التدريب المهني والتعليم التقني دون التقديم للواقع الجديد الذي فرض نفسه منذ سنوات والمقصود به العولمة[56]. وتعني العولمة باختزال شديد، سقوط الحواجز وتلاقح الحضارات وتقارب المسافات واجتياح اقتصاد السوق كل البلدان وشراكة دولية متشابكة المصالح وذيوع استخدام وسائل الاتصال وتكنولوجيات الإعلامية مما حول العالم إلى قرية كونية. والاقتصاد المعولم يتسم، إلى جانب ما يوفّره من فرص، بخصائص يؤدي التغافل عنها إلى التفريط في هذه الفرص والتخلف عن ركب التقدم وربما الخروج من التاريخ :

- فهو اقتصاد يتطور بسرعة مذهلة تفرض على كل من يروم متابعة نسقه مرونة فائقة وقدرة على التكيف الآني مع المستجدات،
- وهو اقتصاد لا يعترف بالحواجز والحدود ولا مجال فيه لمن لا يتحكم في شبكاته وقنواته ومسالكه الوعرة،
- وهو اقتصاد حاد التنافس يتطلب مستوى رفيعا من الجدوى والجودة والمصداقية، النزول تحته قيد أنملة يفقد صاحبه ما اكتسبه من حصة في سوق ضارية لا تعترف إلا بقيم المبادلات والمضاربة،

[56] يمكن مزيد الاطلاع على العولمة وما يترتب عنها في مجال لتشغيل بالرجوع إلى التقرير الأول لمنظمة العمل العربية حول التشغيل والبطالة في الدول العربية يوليو – تموز 2008

- وهو اقتصاد عماده المعرفة يتطلب قدرة فائقة على التعلم المستمر واستنباط الحلول الكفيلة بإحراز السبق والريادة،

ويلاحظ المتتبّع للتحوّلات التي تجدّ في عالم اليوم أنّ الأمم الأكثر وعيا بطبيعة هذا الطور التاريخي تستعد لمجابهتها ورفع تحدّيتها المستقبلية بإعطاء الأولوية في اهتماماتها للتربية والتكوين والتعليم. ولا يوجد بلد اليوم ليس منشغلا بمراجعة جذرية لمنظومته التربوية والتكوينية.

وتدل المؤشرات أن مستقبل المؤسسة التربوية والتكوينية سيشكل مجالا من أهم مجالات التنافس بين الأمم المتسابقة من أجل احتلال المواقع الفاعلة في العولمة وتحدياتها الاقتصادية والثقافية وأن كل أمة تفوت على نفسها فرصة تأهيل تعليمها ستكون "أمة في خطر".

ومن نتائج التحولات الاقتصادية والثورة التكنولوجية بروز الموارد البشرية كعنصر محوري في التنمية وفي احتلال المواقع الفاعلة في الاقتصاد المعولم وكسب رهان المنافسة العالمية الضارية التي تحركها المصلحة. فالموارد البشرية القادرة على منح المؤسسة الاقتصادية الميزات التفاضلية التي تجعلها تحتل المراكز المتقدمة تنطبق عليها المواصفات التي تعرض لها بارنيBarney[57] في نظريته حول أهمية الموارد وتصنيفها وهي :

- القدرة على تقديم الإضافة للمؤسسة،
- ندرة الوجود،
- لا يمكن تقليدها بسهولة،
- لا يمكن تعويضها بيسر.

ويؤكد خبراء التصرف في الموارد البشرية أن أول تحد تواجهه مؤسسة الإنتاج اليوم يتمثل في قدرة مواردها البشرية على كسب رهان الجودة والتأقلم مع المستجدات واستباق التغيرات والقدرة على التجديد والابتكار.

[57] LES RESSOURCES HUMAINES EN TANT QUE SOURCE D'AVANTAGE CONCURRENTIEL DURABLE

Jacques Gris., Jacques Yvan Asselin, Frédéric Boulianne, Alain Lévesque

متطلبات النهوض بالتدريب المهني والتعليم التقني بالوطن العربي :

للنهوض بالتعليم التقني والتدريب المهني لا بد من تلبية متطلبات من دونها لا يمكن الحديث عن منظومة متكاملة للتعليم التقني والتدريب المهني. ولا يعني ذلك التقيد بمنهج معين أو نقل تنظيم نجح في بلدان أخرى، فلكل مجتمع خصائصه والنماذج المؤدية للنجاح متعددة. غير أن هذه الاعتبارات لا تمنع من توخي منهجية عامة توحد التفكير في إطار منسجم وموائم لمهام ووظائف التعليم التقني والتدريب المهني. والخيط الناظم في هذا التوجه يقضي بتشخيص دقيق لمهام التدريب المهني وتحديد ملامح العلاقة بينه وبين احتياجات سوق العمل من المهارات، كما يجب أن يشمل هذا التشخيص العوامل الرئيسة المؤثرة في العملية التدريبية على مستوى المنظومة وعلى مستوى مختلف مراحل الأداء. ويمكن حصر أهم العوامل في النقاط التالية :

- منظومة للتدريب المهني تمتلك مقومات النجاح
- نظام معلومات حول سوق العمل جيد الأداء
- شراكة فاعلة بين منظومة التدريب المهني ومؤسسات الإنتاج
- الانسجام مع المواصفات العالمية و الاقتراب منها

مقومات منظومة التدريب المهني

الشرط الأول والأساسي لنجاح منظومة التدريب المهني أن يتم تحديد الجهات المنتفعة بخدمات هذه المنظومة بصفة شاملة. ولئن تضع عديد الجهات سوق العمل كمستهدف رئيسي لمنظومة التكوين المهني فإنه يصح أن توضع أطراف أخرى في هذه المعادلة ومنها خاصة طالبي العمل وحاجيات الاستثمار. والاستجابة إلى حاجيات جهة من هذه الجهات الثلاث لا تتعارض مع احتياجات الجهات الأخرى فالمسالة مسألة أبعاد مختلفة لنفس الموضوع ورؤية شمولية تضع في الميزان جميع العناصر. فكلما حسّنت منظومة التدريب المهني من استجابتها لحاجيات القطاعات الإنتاجية إلا وقدمت خدمة مجدية ونافعة لطالبي العمل بتمكينهم من تحسين تشغيليتهم وإعطائهم أسلحة إضافية لاقتحام سوق العمل.

وبالنظر إلى ما تم تقديمه حول منظومات التدريب المهني والتعليم التقني بالمنطقة العربية يتبين أن بناء منظومات متطورة يمر حتما عبر وضع استراتيجيات تأخذ بعين الاعتبار جملة من الخصائص من بينها :

- إطار تشريعي ملائم لمقتضيات المرحلة ويمكن من توحيد الأهداف والتوجهات وتحديد مجالات التدخل. ويُمْكِن إما توحيد كل مؤسسات التدريب المهني تحت إشراف إدارة واحدة (وزارة أو هيئة إشراف) أو الإبقاء على تعدد المتدخلين لكن مع توحيد الإشراف البيداغوجي فيما يتعلق بالمناهج التدريبية وطرق إعدادها ومتابعة تنفيذ البرامج وتقييم مكتسبات المتكونين وطرق انتداب المدربين وتدريبهم،.... ويعني ذلك في صورة تواجد عديد الإدارات المشرفة على التدريب المهني ضرورة حصر دور الإشراف البيداغوجي في إدارة واحدة تستجيب كل الجهات المتدخلة إلى الضوابط العامة التي تضعها.
- ربط علاقات وطيدة مع جهات الإنتاج والإصغاء إليها والتعرف المباشر على طلباتها من المهارات ومدها بخدمات إضافية مثل التدريب المستمر للعاملين والمساعدة الفنية خاصة بالنسبة إلى المؤسسات الصغرى.
- التوجه نحو تطوير حاكمية المؤسسات التدريبية عن طريق بعث مجالس إدارات مستقلة بإمكانها أخذ القرارات وتسيير التصرف في المؤسسة طبقا لعقود برامج أو أهداف بين المؤسسة التدريبية والجهة الممولة (الدولة أو منظمة أصحاب عمل،...).
- بناء مؤسسات تدريبية عصرية وتحتوي على التجهيزات الضرورية للتدريب وإكساب المتدربين المهارات المستهدفة.
- توفير الموارد المالية طبقا للأهداف الموضوعة ومراعاة حسن التصرف فيها، والعمل على الحصول على تمويلات ذاتية عبر تقديم خدمات مقابل للمؤسسات الاقتصادية أو للأفراد.
- العناية بالموارد البشرية في مستوى التأطير والتصرف والتدريب.

نظام معلومات حول سوق العمل جيد الأداء

منظومات التدريب المهني مطالبة بالتفاعل مع احتياجات سوق العمل وهو ما يقتضي وجود نظام معلومات جيد الأداء محين باستمرار موثوق به ويتصف بالشفافية ويقدم المساعدة على أخذ القرار لكافة المتدخلين في سوق العمل من مؤسسات إنتاج ومؤسسات تدريب مهني.

شراكة فاعلة بين منظومة التدريب المهني ومؤسسات الإنتاج

كتب الكثير حول الشراكة بين منظومة التدريب المهني ومؤسسات الإنتاج وللشراكة عديد الأوجه ولا يمكنها أن تكون فاعلة إن لم تتطرق إلى جميع المراحل التي تمر بها العملية التدريبية. ويمكن تلخيصها في ما يلي :

- تشخيص حاجيات القطاعات الاقتصادية من المهارات ويمكن القيام بها عن طريق تبادل المعلومات والقيام بدراسات مشتركة لتحديد حاجيات النشاطات الاقتصادية المرغوب في توفير المهارات لها. وتستغل في هذه العملية جميع المعطيات المتوفرة من خلال الدراسات التي تقوم بها جهات مختصة.
- إعداد مناهج التدريب، وتشارك مؤسسات الإنتاج في هذه العملية عن طريق العاملين ممن يحذقون المهن المستهدفة ورؤساءهم كما يتم تطعيم أعمال الفرق الفنية المشتركة بالتوجهات العالمية في المجال ونتائج الدراسات الاستشرافية حتى يمكن أثراء المناهج التي يتم إعدادها وإعطائها البعد العالمي والبعد المستقبلي.
- المشاركة في تسيير مؤسسات التكوين طبقا لما تمت الإشارة إليه سابقا
- المشاركة في تنفيذ العمليات التدريبية عن طريق التدريب بالمؤسسة الاقتصادية بما يساعد على تكوين مهارات أقدر على الاندماج السريع في سوق العمل ومسايرة متطلبات أداء العمل بالمؤسسة الاقتصادية والتخفيض في كلفة التدريب وتطوير قدرة استيعاب منظومة التكوين المهني. على أنه ينبغي التثبت من قدرة المؤسسة على توفير الظروف الملائمة لإكساب المتدربين الكفاءات المستهدفة وتأطيرهم عن طريق عملة مهرة أو رؤساء فرق لهم القدرة على التبليغ إلى جانب حذقهم للمهنة

المعنية. ومن المستحسن أن لا تنساق المنظومات وراء بغية تحقيق أرقام مرتفعة في هذا المجال وأن تفضل النوعي على الكمي فليست كل الاقتصاديات قادرة على محاكاة النمط الألماني الذي بني على مدى قرون.

- المشاركة في تقييم مكتسبات المتكونين عن طريق المساهمة في لجان الامتحانات والإشراف على إعداد مشروعات ذات بعد تدريبي يمكن إدماجها بالمناهج التعليمية.

الانسجام مع المواصفات العالمية و الاقتراب منها.

ويمثل هذا الهدف مطمحا شرعيا وتحديا هاما لا بد من رفعه لأن ما سلف ذكره حول العولمة يؤدي حتما إلى توحيد طرق الإنتاج وأساليب العمل فضلا عنى استعمال نفس الآلات والتكنولوجيات. وسيتدعم هذا التوجه خلال السنوات القادمة ولذا سيكون من الضروري والمتأكد تدارس أهم المواصفات العالمية لمنظومات التدريب المهني والاهتداء بها. ولا يعني ذلك نقلها وإنما ملاءمتها لأوضاع كل بلد بما يحقق له تطوير منظومته طبقا للمواصفات التي يرتضيها. وأهم المواصفات العالمية الحالية تتمثل في :

- اعتماد الجودة، والجودة هي تمشي ودراية وتطبيق وتجديد لا يعرف نهاية. فمفهوم الجودة اليوم هو الاستجابة لما يرغب فيه الحريف طبقا لمواصفات يتم الاتفاق عليها مسبقا.
- اعتماد مقاربات بيداغوجية حديثة تنبني على تشخيص الكفايات انطلاقا من مواصفات المهن المستهدفة. وتمكن الاستفادة من العمل الهام الذي أنجزته منظمة العمل العربية والمتعلق بالمعايير المهنية. وهو إلى جانب كونه عمل علمي ذو قيمة عالية، يُمّكن المشرفين على التدريب المهني وأصحاب الأعمال من التحاور باستعمال مفاهيم موحدة كما يُمّكن من قطع خطوة هامة على درب تقريب منظومات التدريب المهني العربية من يعضها البعض.

- تثمين مكتسبات الخبرة بما يمكن من اختصار آجال التدريب وتمكين الأفراد من حقهم في الاعتراف بما اكتسبوه من كفايات خارج مواطن التدريب
- إعداد المتدربين للتعلم والتكون مدى الحياة
- وضع الآليات المناسبة لتشجيع المؤسسات الاقتصادية على تدريب العاملين بها عن طريق التدريب المستمر الذي أصبح ضروري وحتمي لكل مؤسسة تروم مسايرة نسق التطور التكنولوجي وتطوير طرق وأساليب الإنتاج.

الخلاصة : اقتصاد متكامل وتدريب مهني وتعليم تقني ملائم

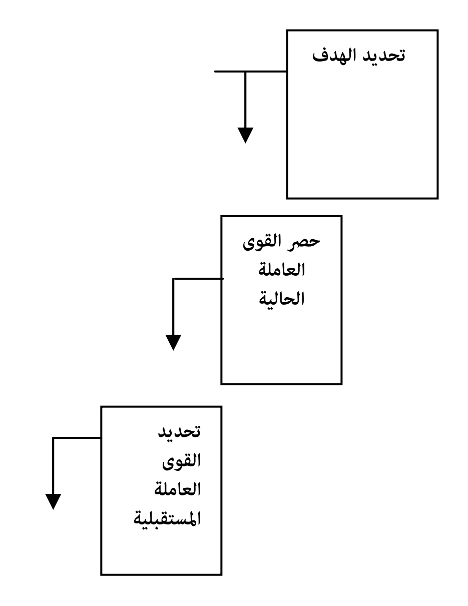
من أهم الرهانات التي تواجه الأمم اليوم رهان التشغيل. ويتمثل هذا الرهان في الحفاظ على مواطن العمل من ناحية، وخلق مواطن عمل جديدة من ناحية أخرى. فكل البلدان مدعوة لا فقط إلى المحافظة على الرصيد الحالي لمواطن العمل بل كذلك إلى تعزيز قدرتها على توفير مواطن عمل جديدة، فضلا عن حسن الاستفادة من الفرص التي يتيحها الاقتصاد المعولم علما أن عالم الإنتاج يتطوّر باستمرار وخريطة المهن تشهد تجدّدا متسارعا قد يفضي إلى انحسار دائرة التشغيل إن لم يتم التهيؤ له بما يلزم على كلّ المستويات المعنيّة.

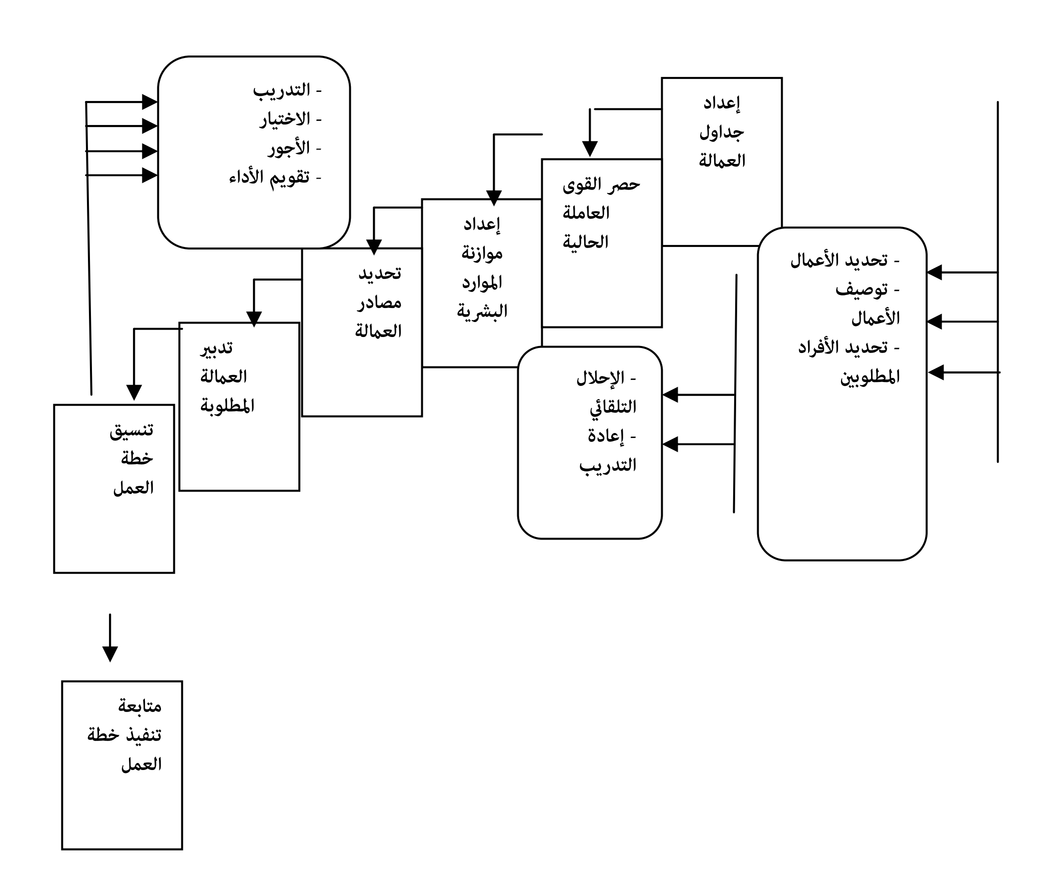
فتجدّد خارطة المهن والمهارات وتحوّل طبيعة العمل الذي بدأ يفقد بعده المادي لصالح طابعه المعرفي والفكري بالتوازي مع تنامي اقتصاد المعرفة والاقتصاد اللامادي وما يتطلبه من كفايات مستحدثة أدّت إلى طرح مسألة، إعداد الموارد البشريّة وفق معطيات وتمشيّات ومعايير جديدة تختلف جوهريا عما تعودناه منذ الثورة الصناعيّة. فالثورة التكنولوجيّة الحديثة تحتاج أفرادا قادرين على مجابهة مهام سريعة التغيّر ومواكبة آنية لمهن جديدة لم يتدربوا عليها وعلى مجاراة حياة مهنيّة مرشحة للتحوّل المطّرد وعلى تحسين مهاراتهم وكفاياتهم باستمرار، هذا فضلا عن القدرة على المبادرة وإيجاد الحلول الوجيهة لكل وضع مستجد والاستعداد للتجديد والابتكار. فلم يعد اليوم من معنى للمعرفة دون ربطها بالعمل ولا معنى للعمل ما لم تسنده معرفة محيّنة وتمكّن من منطق التكنولوجيا الحديثة...

فهذه الكفايات تكتسب مبكرا كما تكتسب على امتداد الحياة...وتكتسب في المدرسة وفي مراكز التدريب وفي مواقع العمل. ومنظومة إعداد الموارد البشريّة وتأهيلها مطالبة اليوم باستنباط لحلول الكفيلة بإكسابها للناشئة ومواصلة دعمها وتطويرها لدى العاملين في مواطن العمل وعلى امتداد حياتهم المهنيّة...ولا يخفى ما يتطلب ذلك من مواكبة مستمرة للتحوّلات واستشراف للمستقبل...

ولأصحاب العمل دور هام في دعم هذه التوجهات بما يمكن أن يوفرونه من فرص للالتقاء والتحاور مع المشرفين على التدريب المهني والتعبير عن حاجياتهم من المهارات وفتح مؤسساتهم لتدريب الناشئة والمساهمة في كل ما يحف بالعملية التدريبية. فالمؤسسة الاقتصادية، إلى جانب دورها الهام في الفعل الاقتصادي التنموي، أصبحت تلعب أدوار أخرى ذات بعد اجتماعي وإنساني. والعديد من المفكرين والسياسيين أصبحوا يقدمون لمواصفات جديدة يمكن أن تصنف المؤسسات على أساسها ومن أهمها المحافظة على البيئة ولعب دور "المواطنة" . وهذا الدور يمكن أن تلعبه المؤسسة بمساندتها للثقافة أو العمل الاجتماعي أو الرياضة وهي مجالات يحق للمؤسسات المساهمة فيها كعمل اجتماعي اختياري وتطوعي أما المساهمة في عملية تنمية الموارد البشرية فهي في نفس الوقت عمل مواطنة وترتقي إلى مرتبة الواجب لأن النفع العائد إلى المؤسسة مباشر والضرر المتأتي من عدم القيام به مؤكد.
أسئلة توضيحية

السؤال الأول : اشرح مستعيناً بالرسم النموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشرية؟





النموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشرية

أهداف المشروع

الطلب

المطلوب من الموارد البشرية من خلال فحص :
- خطط النمو وزيادة الإنتاج .
- تغيير عبء العمل .
- تغيير تكنولوجيا العمل .
- تغيير الظروف الاقتصادية .
- تغيير تنظيم الشركة .

العرض

تحديد المتاح من الموارد البشرية من خلال فحص :
- القوائم المختلفة لحركة وتدفق العاملين بالخروج من والدخول إلى أجزاء الشركة .

تحديد الفائض أو العجز

(شكل آخر للنموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشرية)

يبدأ النموذج بدراسة الأهداف العامة للمشروع ، وأثر ذلك على عدد العمال المطلوبين . وذلك يتطلب تحليل ظروف الطلب والعرض في الموارد البشرية والمقارنة بين الطلب والعرض لتحديد الفائض أو العجز والتصرف فيه . كالتالي :

أولاً : ظروف الطلب : ويتطلب تحديد ومراجعة كل مما يلي :

- عدد العمالة اللازمة لزيادة الإنتاج .
- التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج .
- التغير في عبء العمل الذي سينجم عن زيادة الإنتاج .
- التغير المتوقع في الظروف الاقتصادية التي تعمل في ظلها الشركة .
- التغيرات التنظيمية التي قد تقوم بها الشركة .

ثانياً : ظروف العرض : ويتطلب الأمر القيام بما يلي :

- تحليل حركة العمالة من حيث الدخول والخروج ومعدل ترك الخدمة .

- تحليل ودراسة قوائم العاملين أو مخزون المهارات المتوافرة لدى الشركة .
- تأثير التغيرات التكنولوجية على عدد العاملين ، وما تؤدي إليه هذه التغيرات من الاستغناء عن بعض العمالة اليدوية وإحلال الآلات محلها .

ثالثاً : تحديد الفائض أو العجز والتصرف فيه :

من خلال المقارنة بين ما هو مطلوب ، وما هو متاح . يتحدد مقدار الفائض أو العجز في العمالة . وفي المجتمعات الرأسمالية فإنه في حالة وجود فائض في العمالة يتم الاستغناء عن الزائد منها ، أما في حالة العجز فيتم تعويضه بتعيينات جديدة أو إضافة وقت إضافي للعمل .

السؤال الثاني : اشرح بشكل مختصر أهداف تحليل الوظيفة (العمل) ؟

1- تصميم الوظيفة :

يساعد التحليل على تصميم الوظيفة (تجميع الأنشطة في مهام وتجميع المهام في وظيفة كاملة تحتوي على : بداية ونهاية ، وهوية واضحة ، وتوفر الإحساس بالمسئولية ، وتوفر التخصيص ، وتقسيم العمل) .

- طبيعة تصميم الوظيفة :

تكبير الوظيفة : زيادة أعباء الوظيفة عن طريق زيادة مهام أخرى .

إثراء الوظيفة :زيادة عمق الوظيفة عن بزيادة المستويات للتخطيط والتنظيم والمراقبة والتقييم .

تدوير الوظيفة : نقل الإفراد من وظيفة لأخرى .

2- الاختيار :

يؤدي تحليل العمل إلى توفير بيانات عن المواصفات المثالية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة . والتي تبني المنظمة اختيار شاغل الوظيفة عليها .

3- تقييم الوظائف :

يؤدي تحليل الوظائف إلى تحديد أهمية الوظيفة النسبية (أو قيمتها) داخل المنظمة

ويتم التعبير عن هذه القيمة في شكل أجور .

4- تقييم أداء العاملين :

يؤدي تحليل العمل إلى توفير البيانات عن الأعباء والمهام والمسئوليات التي يجب أن يقوم بها شاغل الوظيفة ، ومدى قيامه الفعلي بها . والذي يؤدي بالتالي إلى تحديد قيمة أداء العامل وكفاءته في هذه الوظيفة .

5- التدريب والتنمية الإدارية :

يقدم تحليل العمل الأشياء التي يمكن تدريب شاغل الوظيفة عليها ، بناء الفارق بين المواصفات شاغل الوظيفة الفعلية وبين المواصفات المطلوبة لشغلها .

6- تحديد الاحتياجات من العمالة :

يقوم تحليل العمل بتحديد عدد العاملين في كل وظيفة عن طريق قسمة : (الحجم الكلي لعبء العمل ÷ ما يقوم به شاغل واحد للوظيفة) .

7- تبسيط العمل :

يقوم تحليل العمل بتبسيط العمل من خلال مقارنة ما يتم فعلاً داخل الوظيفة وما يجب القيام به .

8- الترقية والنقل :

يجب أن تتم قرارات النقل والترقية إلى تحليل العمل (أي إلى مدى التطابق بين مواصفات الشخص من جهة وبين مواصفات ومتطلبات الوظيفة من جهة أخرى .

9- التطوير التنظيمي :

يقوم تحليل العمل بتوفير بيانات أساسية عن مكونات الوظائف اللازمة عند إحداث نوع من دمج أو فصل الوظائف في الأقسام ، أو تغيير تركيبة الأقسام والإدارات بغرض تطوير الأداء .

السؤال الثالث : ما هي الطرق المختلفة للتنبؤ بالعمالة المطلوبة ؟

هناك العديد من طرق التنبؤ بالعمالة المطلوبة ، وأهمها ما يلي :

1– تقدير الخبراء والمديرين :

وتعتبر هذه الطريقة ابسط الطرق حيث يطلب من المديرين أن ينظروا إلى الماضي ويدرسوا تطور حجم العمالة عبر السنوات ، ثم ينظروا إلى المستقبل في محاولة للتعرف على شكل المشروع وبناء على ذلك يستخدمون حدسهم الشخصي في تحديد حجم العمالة في المنظمة ككل وفى كل قسم على حدة . ويتم هذا

التقدير بواسطة الإدارة العليا ، حيث يقوم عدة مديرين بهذا التنبؤ ، ثم يؤخذ متوسط التنبؤات ، وقد يقوم بهذا مدير إدارة الأفراد منفرداً ، أو المدير العام .

و يتفرع عن هذه الطريقة طريقة أخرى تسمى طرقة (دلفي) ، وفيها يقوم المديرون بعرض تقارير منفصلة عن التنبؤ بالاحتياجات من العمالة ، على أن تكون هذه التقارير مدعومة بأسانيد ودراسات ، ثم يتم تلخيص كل التقارير ، وترسل إلى المديرين مرة أخرى حتى يقوموا بإعادة النظر في تقديراتهم ، ثم تعرض عليهم مرة أخرى ، حتى يتم التوصل إلى أحسن تقدير يجمع عليه المديرون .

2- أسلوب تحليل الانحدار ونسبة العمالة إلى الإنتاج والمبيعات :

هنا تقوم الإدارة العليا بربط حجم العمالة بأحد العناصر ذات العلاقة القديمة بها ، ومن أمثلة العناصر المرتبطة بحجم العمالة حجم المبيعات(في المنظمات التجارية) وحجم الإنتاج (في المنظمات الصناعية) .

هذا ويمكن بحث هذه العلاقة عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين الظاهرتين .حيث أن أكثر الطرق انتشارا لقياس معامل الارتباط بين أزواج من القيم للمتغيرات (X،Y) وعددها n هي طريقة (كارل بتر سن) .

3 – الانحدار المتعدد (التقدير بواسطة وحدات العمل والإنتاج) :

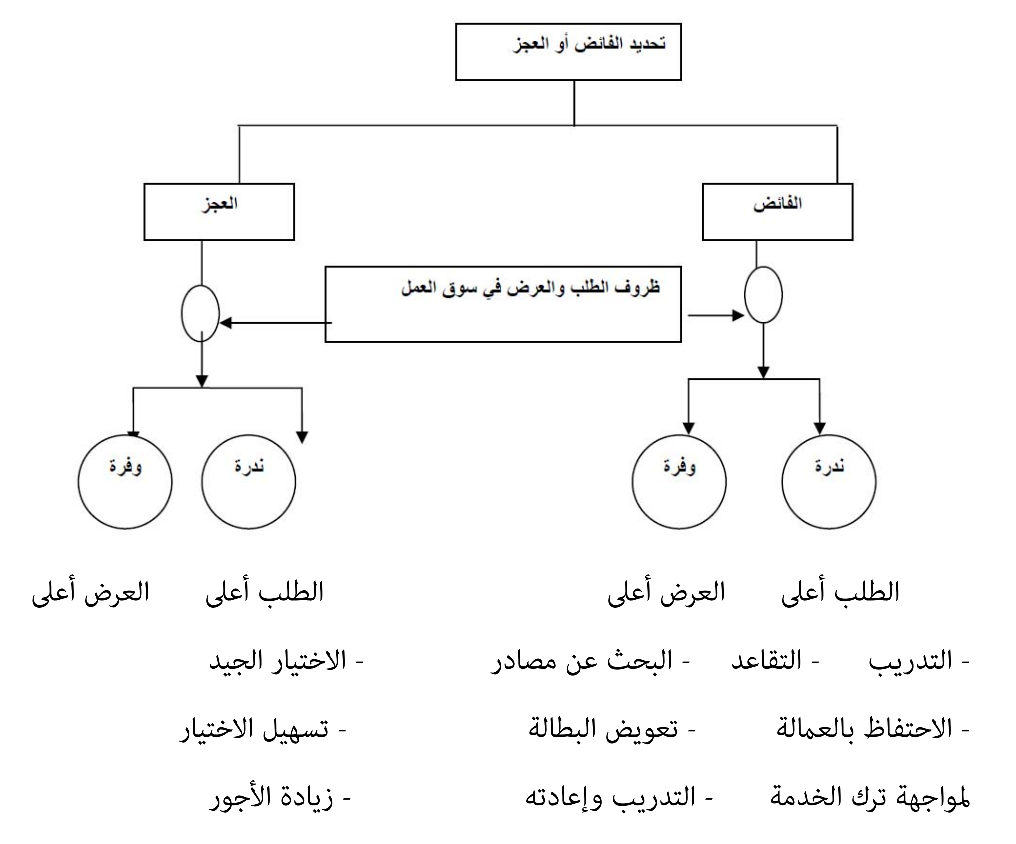
حيث يقوم مديري الأقسام ووحدات العمل بداية من أدنى المستويات التنظيمية بتقدير احتياجاتهم من العمالة خلال فترة الخطة المقبلة . ومن ثم تحديد أعداد العاملين الواجب الاستغناء عنهم أو المطلوب تدبيرهم خلال الفترة القادمة .

4 – تحليل عبء العمل في المستقبل :

يقوم المديرون بإجراء هذا التحليل لكل وظيفة على حده ، ويتحدد ذلك بمعرفة كل من عبء العمل الإجمالي في كل وظيفة ، وعبء العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد العادي داخل الوظيفة . ويتم استخدام المعادلة التالية :

عدد العاملين بالوظيفة = عبء العمل الإجمالي ÷ عبء العمل الذي يقوم به الفرد .

السؤال الرابع : اشرح مستعيناً بالرسم أساليب التعامل مع الفائض أو العجز في العمالة ؟



الطلب أعلى　　العرض أعلى　　الطلب أعلى　　العرض أعلى

- التدريب　- التقاعد　- البحث عن مصادر　- الاختيار الجيد

- الاحتفاظ بالعمالة　- تعويض البطالة　- تسهيل الاختيار

لمواجهة ترك الخدمة　- التدريب وإعادته　- زيادة الأجور

- إيجاد فرص عمل بديلة　- رفع إنتاجية الفرد

- التقاعد المبكر　- تكبير الوظائف

- إحلال التكنولوجيا

يتم تحديد الفائض أو العجز طبقاً للمعادلة الآتية :

الفائض أو العجز = عدد المطلوب من العمالة – عدد المعروض من العمالة .

- وعندما يكون ناتج المعادلة السابقة موجباً فإن هذا معناه وجود عجز في العمالة
- أما إذا كان الناتج سالباً فإن هذا معناه وجود فائض في العمالة .

وتتطلب كل حالة من الحالتين (الفائض أو العجز) إتباع أساليب معينة في التعامل معها على النحو التالي :

أولا : كيفية التعامل مع الفائض :

أ – إذا كان الطلب يزيد عن العرض في سوق العمل :

فيمكن إتباع أحد الأساليب التالية :

1 – إعادة تأهيل هذه النوعية من العمالة : من خلال التدريب التحويلي لتدريب العمالة الزائدة على القيام بأعمال أخرى .

2 – الاحتفاظ بالعمالة لمواجهة حالات ترك الخدمة . خاصة في المهن ذات الندرة، حيث تقوم المنظمة باستبقائهم مع إعادة توزيع عبء العمل عليهم ليقوموا بأعباء أقل ، أو إسناد أعمال أخرى لهم على أن تكون ذات صلة بعملهم الأصلي .

ب – إذا كان العرض يزيد عن الطلب في سوق العمل :

في هذه الحالة يفضل التخلص من الفائض بأحد الأساليب التالية :

التقاعد - تشجيع التقاعد المبكر - التدريب وإعادة التدريب - إيجاد فرص عمل بديلة .

ثانيا : كيفية التعامل مع العجز :

أ – إذا كان الطلب يزيد عن العرض في سوق العمل:

1 – البحث عن مصادر جديدة للعمالة .بالاتصال بخريجي الجامعات وغيرها من المدارس الفنية للالتحاق بها ، والبحث عن المصادر الجديدة في المناطق المجاورة.

2 – تسهيل عملية الاختيار . وذلك بالتنازل عن بعض الشروط وعدم التشدد في الاختيار وتعويض التنازل وعدم التشدد بعد ذلك بالتدريب بعد الالتحاق بالعمل .

3 – زيادة الأجور . حتى تكون مصدراً لجذب العمالة خاصة الماهرة منها .

4 – رفع مستوى إنتاجية الفرد . برفع إنتاجية الأفراد دون زيادة أعدادهم ، و يتم ذلك عن طريق التدريب المكثف ورفع مستوى مهاراتهم .

5 – تكبير الوظائف . بإضافة بعض المهام والأعباء لشاغل الوظيفة .

6- إحلال التكنولوجيا محل العمالة .

ب- إذا كان العرض يزيد عن الطلب في سوق العمل :

في هذه الحالة لا توجد مشكلة أمام المنظمة في اختيار العمالة اللازمة لسد العجز ، وتقوم المنظمة هنا باختيار أفضل العناصر المتاحة في سوق العمل وذلك من خلال إتباع أساليب اختيار دقيقة .

السؤال الخامس : اشرح بشكل مختصر عناصر توصيف الوظيفة ؟

مفهوم توصيف الوظيفة : هو عبارة عن النتيجة الملموسة لتحليل العمل ، ويظهر في شكل تعريف مفصل للوظيفة ، وفكرة الوظيفة وهدفها وطبيعتها ، ومسئولياتها وواجباتها ، وظروف أداء العمل ، ومواصفات شاغل الوظيفة . وهذه العناصر هي:

1 – تعريف الوظيفة :

ويشمل (اسم الوظيفة - المستوى التنظيمي – الأجر المحدد للوظيفة – القائم بالتوصيف – القائم باعتماد التوصيف – تاريخ إعداد التوصيف).

2 – ملخص عام للوظيفة :

وهو عبارة عن سطرين أو ثلاثة سطور تعطي (فكرة الوظيفة – وهدفها – وطبيعتها – ومتطلبات أدائها) .

3 – المسئوليات والواجبات :

وهي (تحديد المهام والأنشطة التي تؤدى داخل الوظيفة ، وطرق الأداء ، والمستوى الإشرافي الذي يشرف على الوظيفة ، وطبيعة ذلك الإشراف ونطاقه) .

4 – ظروف وبيئة العمل:

وفي هذا الجزء من التوصيف يتم الظروف الطبيعية ، أو المادية التي يمارس فيها العمل ، أو التي يتعرض لها شاغل الوظيفة ، وهي الضوضاء والحرارة والأتربة والغازات وطبيعة موقع العمل .. الخ . (داخل مكاتب أو في ساحات مفتوحة) .

5- مواصفات شاغل الوظيفة : ويتضمن

أ - الصفات (الجسمية - العقلية - التعليم - الخبرة والتدريب - الشخصية - خاصة)

ب- المؤهل العلمي – الخبرة – المهارات – الاختبارات – المواصفات .

السؤال السادس : اذكر مصادر الخطأ في تحليل العمل ؟

هناك العديد من مصادر الأخطاء في تحليل العمل ، والتي تؤدي إلى تقليل كفاءة هذا التحليل . وهذه المصادر هي :

1- عدم ملاءمة الوظائف المختارة للتحليل :

يحدث هذا الخطأ عندما لا يستطيع أخصائي التحليل ملاحظة سلوك شاغل الوظيفة من خلال وسائل الملاحظة والمقابلة الشخصية ، ويرجع ذلك لسببين وهما :

الأول : عدم الإلمام بالمجال الكلي لمهام الوظيفة . أي عدم الإلمام بجميع المهام التي تقع في نطاق الوظيفة وعلاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى .

الثاني : عدم قدرة شاغل الوظيفة على التعبير عن الأنشطة التي يؤديها ، وتعمده المبالغة في بعض الأنشطة أو إخفاء بعض الأنشطة الأخرى .

(لذلك فإنه قبل البدء في جمع البيانات ، يجب أن يتم تحديد المجال الكلي الذي تدور فيه مهام وأنشطة الوظيفة ، وكذلك العلاقات بين تلك الوظيفة والوظائف الأخرى ، والمهام والأنشطة الأخرى التي لها علاقة بالوظيفة) .

2- اختلاف الإجابات :

يقع هذا الخطأ عندما تكون إجابات شاغل الوظيفة غير دقيقة للأسئلة المطروحة عليه ، نتيجة عدم دقة تقديره الشخصي للإجابة ، أو نتيجة معتقدات شاغل الوظيفة عن الغرض الذي من أجله تجمع البيانات . مما يقود شاغل الوظيفة لتحريف بعض المعلومات ، وإظهار أهمية بعضها وإخفاء أهمية البعض الآخر.

(لذا يفضل استخدام الأسلوب الكمي في تحديد الاستجابات ، على أن يقوم أخصائي التحليل بعد ذلك بإعطاء تقديرات وصفية للاستجابات الكمية .

3- التغير في بيئة العمل :

يحدث هذا الخطأ عندما تتغير البيئة التي يمارس فيها شاغل الوظيفة للمهام والأنشطة المتعلقة بالوظيفة ، مثل تغير أسلوب الحسابات من الأسلوب اليدوي للآلي ، مما يستوجب تغيير التوصيف .

4- التغير في سلوك شاغل الوظيفة :

إذا لم يكن شاغل الوظيفة من الأفراد المدربين جيداً على أداء مهام هذه الوظيفة فإن سلوكه سيكون سلوك موظف لم تكتمل خبراته بعد ، وبالتالي فإن التحليل سيكون قاصراً وسيعبر عن سلوك لازال يحتاج إلى الخبرة أو سلوك تحت التدريب ، وبهذا لا يكون التحليل مكتملاً ، ولا يعبر عن الواقع .

السؤال السابع : ما هي إجراءات الاختيار مع توضيح أساليب الاستقطاب ؟

أولاً : إجراءات الاختيار :

تتطلب إجراءات الاختيار القيام بإجراءات أو خطوات معينة حتى يتم اتخاذ قرار باختيار أحد المرشحين للاختبار وهذه الخطوات هي :

1- المقابلة المبدئية : يقوم بها المدير التنفيذي في المنظمات الصغيرة ، كما يقوم بها إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في المنظمات الكبيرة .

2 – طلب التوظف :

- يساعد طلب التوظف الذي يملأه طالب الوظيفة في اختيار الأفراد المطلوبين .

- ويشمل طلب التوظف الآتي : (البيانات الشخصية - مستوى التعليم والتدريب - الخبرة السابقة

- بيانات أخرى) .

- وتقوم كل شركة بتصميم طلب التوظف الخاص بها طبقاً لظروف وطبيعة عملها .

- ويجب عند تصميم الطلب مراعاة طبيعة كل وظيفة ، ولا يكون هناك طلب موحد.

- كما يراعى عند تصميم الطلب الوضوح والتسلسل المنطقي للأفكار ، وأن يكون أسلوب الأسئلة سهل ومبسط ولا يسمح للمتقدم بالإدلاء ببيانات كاذبة .

3 – الاختبارات :

- تلعب الاختبارات دوراً هاماً في التنبؤ بأداء الفرد في الوظيفة مستقبلاً ، ولكن لا يمكن الاعتماد عليها بمفردها في الحكم على صلاحية الفرد للوظيفة . وتنقسم إلى :

- اختبار القدرات النفسية والشخصية .
- اختبار القدرات الذهنية (اختبار الذكاء) .
- اختبارات الأداء .
- اختبار سرعة الاستجابة (سرعة رد الفعل) .
- اختبار القيم والاتجاهات .

4- المقابلات :

- الغرض الأساسي للمقابلات هو الحكم عن قرب على مدى صلاحية المتقدم لشغل الوظيفة . حيث تتميز بتوفير فرصة للتفاعل المشترك بين المتقدم وصاحب العمل أو من يمثله . كما أنها تتضمن قدرة كل من طرفي المقابلة على إقناع الطرف الثاني . – ويمكن تقسيم مقابلات الاختبار إلى الأنواع التالية :

فردية – جماعية (ممثل للمنظمة مع فردين أو أكثر - أو أكثر من ممثل للمنظمة مع فرد واحد من المتقدمين - أكثر من ممثل للمنظمة مع أكثر من متقدم للوظيفة) - مخططة وموجهة – غير مخططة وغير موجهة – مختلطة (أي خليط بين المقابلات المخططة وغير المخططة) – الضغوط – حل المشاكل .

5- مراجعة التوصيات والمزكين :

حيث تقوم إدارة الموارد البشرية في الشركات الكبيرة بالاتصال بالأفراد التي كان يعمل معها المتقدم للوظيفة أو الجهات التي كان يعمل بها ، وذكرها كمرجع يمكن الرجوع إليه لتزكيته .وهناك اعتبارات ينبغي توافرها في المزكي ومنها ما يلي :

-أن يكون المزكي على معرفة تامة بالمتقدم ومستوى أدائه ويكون قادراً على تقييمه

- تقييم أداء المتقدم بحيدة وموضوعية .

- أن يكون المزكي موثوق به .

6 – الكشف الطبي :

وهي المرحلة النهائية للاختيار ، وتهدف إلى التأكد من صلاحية المرشح للوظيفة من الناحية الطبية ، وأهم ما يتم التأكد منه :

سلامة الجسم والأعضاء – الكشف على القلب – عمل رسم مخ – عمل تحليل دم – قياس ضغط الدم .

ثانياً : أساليب الاستقطاب :

تتعدد أساليب استقطاب وجذب الموارد البشرية ، ويتوقف اختيار وسيلة الاستقطاب المناسبة على مستوى الوظيفة وحجم المنظمة والمنطقة التي تعمل بها . وأهم هذه الأساليب ما يلي :-

1 – الإعلانات :

يتوقف اختيار الإعلان كوسيلة مناسبة على نوع الوظيفة المطلوب شغلها ، وعلى مدير الموارد البشرية أن يختار وسيلة الإعلان التي تصل إلى أكبر عدد من القراء أو المشاهدين مثل وضعها على مداخل الأقسام الإنتاجية أو على بوابة الشركة أو في المداخل الرئيسية . كما يقوم باختيار أحد الوسائل التالية للإعلان عن الوظيفة :

أ- الإعلانات الداخلية :

- وهي عبارة عن ملصقات ، أو لوحات الإعلانات بالشركة .

- وتتم في الأماكن التجمعات بالشركة ، أو في الأماكن التي يمر أمامها أكبر عدد من العاملين .

- والهدف من استخدام هذا الأسلوب هو نشر حاجة الشركة إلى شغل بعض الوظائف من خلال حث العاملين بالشركة لمعرفهم وأصدقائهم للتقدم للوظيفة .

- ويستخدم هذا الأسلوب في وظائف المستويات الدنيا ، كعمال التشغيل غير المؤهلين أو عمال النظافة أو السعاه .

ب- إعلانات بالصحف اليومية والدوريات :

- يتم الإعلان في الصحف اليومية باعتبار وصولها لأكبر عدد من القراء .

- كما يتم الإعلان في المجلات الدورية الموجهة لفئات مهنية معينة .

- ويستخدم هذا الأسلوب في الوظائف التي تحتاج إلى تخصصات دقيقة كمبرمجي الحاسب الآلي ، أو الوظائف التي تحتاج إلى تخصصات نادرة .

ج- إعلانات من خلال الراديو والتليفزيون :

- يتم اللجوء إلى هذه الوسيلة باعتبار أنها تصل إلى معظم أفراد المجتمع .

- ويستخدم هذا الأسلوب في حالة الشركات الجديدة والتي تحتاج إلى عدد كبير من العمالة يغلب

عليها الطابع الفني .

- كما يتم الإعلان بالميكروفونات المحملة على سيارة صغيرة في المناطق المجاورة للشركة وذلك لاستقطاب العمالة التي لا تحتاج إلى وسيلة انتقال ، وهذه العمالة تكون غير متخصصة حيث يكتفي فيها الإلمام بالقراءة والكتابة على أن تقوم الشركة بتدريبهم بعد ذلك على أساليب وطرق العمل .

2 – أسلوب الخبراء والمتخصصين .

- يستخدم هذا الأسلوب في الدول المتقدمة غالباً ، حيث أن هؤلاء المستقطبين من

الخبراء والمتخصصين تتوافر لديهم معلومات كاملة عن أهم الأفراد في كل مهنة ، والتي يحصلون عليها من جهات العمل نفسها ، أو من المؤتمرات والندوات وبرامج التدريب التي يشترك فيها هؤلاء الأفراد .

- ويقتصر دور الخبراء والمتخصصين على مجرد الترشيح على أن تقوم الشركة بإجراء المقابلات الشخصية واستكمال باقي إجراءات الاختيار .

3- دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة :

- تقوم بعض المنظمات الجديدة والغير مشهورة بجذب الأنظار إليها من خلال دعوة فئات معينة لزيارتها أو للتعرف عليها ، أو من خلال عقد المؤتمرات ، أو إقامة معرض أو احتفال يجمع تخصصات معينة . وذلك بغرض تقديم نفسها للمجتمع الذي تعمل فيه حتى تخلق الرغبة في الأفراد ذوى التخصصات التي تحتاجها للعمل بها .

4- التدريب الصيفي :

كأن تقوم بعض الشركات الصناعية باستضافة طلبة الجامعة أو المعاهد الفنية أو المدارس الثانوية الصناعية للتدريب بها خلال شهور الصيف . وفي هذه الفترة يتم

التعرف على أسلوب العمل بالشركة والمزايا التي يتمتع بها من يعملون فيها ، وذلك يخلق لـدى البعض منهم الرغبة في الالتحاق بالعمل بهذه الشركة بعد تخرجه

5 – زيارة المدارس والجامعات :

تقوم بعض المنظمات بإرسال مندوبين من طرفها إلى المدارس والجامعـات للتعـرف عـلى الطلبـة الذين على وشك إنهاء مرحلتهم الدراسية ، ثم تعريفهم بالشركة ومزايا العمل بها ، ومحاولة

خلق الرغبة لديهم للالتحاق بالشركة .

السؤال الثامن : ما هي العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة ؟

هناك عوامل كثيرة تؤثر في عدد العاملين المطلوبين خلال فترة الخطة القادمة ، ويقوم المـديرون التنفيذيون بالاضطلاع بمسئولية التنبؤ بالعمالة . ومن هذه العوامل :

1- تحديد الوظائف المطلوبة :

على المديرين التنفيذيين أن يسألوا أنفسـهم مـا إذا كانـت الوظـائف المقـررة مـثلا في الخطـة الحالية مطلوب القيام بها ؟ وهل يمكن الاسـتغناء عـن بعـض الوظـائف ؟ وهـل يمكـن دمـج بعض الوظائف معا ؟ وهل يمكن توزيع اختصاصات وظيفة معينة على أكثر من وظيفة أخرى ؟ وهل يمكن اختصار العمل وهل يمكن الاستغناء عن بعض الإجراءات والنماذج ؟

وعل المديرين أن يضعوا نصب أعينهم مدى الوفر في الجهد والتكاليف التـي يمكـن تحقيقهـا من جراء ذلك .

2- التأكد من أن تحديد المقررات الوظيفية تم بطريقة سليمة :

وذلك من خلال بعض الدراسات والأساليب في هذا المجال ومن أمثلتها :

- دراسات العمل والأساليب .
- المقارنة مع أقسام أو مصانع أو إدارات مماثلة .
- دراسة مدى كفاءة الآلات والأساليب الفنية على عدد العاملين المطلوب .

3- التأكد من أن من يشغل الوظيفة قادر على أدائها :

حيـث يـؤدى عـدم امـتلاك العـاملين للمهـارات والقـدرات اللازمـة لأداء وظـائفهم إلى انخفاض الإنتاجية الأمـر ، الـذي يلـزم تعويضـه مـن خـلال تعيـين مزيـد مـن العـاملين

في نفس الوظيفة ، ويؤدى الأمر إلى تكدس أعداد من العاملين لا لـزوم لهـم لأداء عمـل معـين . وتؤدى عمليات الترقية أو النقل إلى نفس الأثر أحيانا إذا لم يكـن الموظـف الـذي تـم ترقيتـه أو نقله غير مكتسب للمهارات والقدرات المطلوبة .

ويحتاج الأمر من المديرين التنفيذيين أن يستعينوا بالوسائل التالية :

- الاستعانة تقييم أداء العملين (تقارير الأداء) .
- مقارنة خلفيات الموظفين الفعلية بمتطلبات شاغل الوظيفة .
- الاستعانة بطرق وأساليب وبرامج التدريب . والنقل لتصحيح أي اختلال .

4- تحديد تأثير التغيير المتوقع في حجم الإنتاج :

عن طريق قيام المديرين التنفيـذيين بدراسـة خطـة العمـل أو خطـة الإنتـاج المدرجـة في العـام الجديد

لمعرفة مدى التطور الواجب في هيكل العمالة من حيث النوع والعدد .

5- تحديد تأثير التغيير المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج :

حيث أن هناك مستوى تكنولوجي عالي يمكنه أن يحل محل العاملين (العمالـة اليدويـة) وعـلى الشركة أن تأخذ قرارها بناءاً على العائد والتكلفة وسياسة الدولة .

6- تحديد تأثير التغيير المتوقع في الهيكل التنظيمي :

يأتي على المنظمات فترات لتغيير التنظيم فيها ، كأن يتم دمج أقسام ، أو إلغاء أقسام أو دمـج أقسام في أخرى ، أو إنشاء أقسام جديـدة وعمـل وظـائف جديـدة والاسـتغناء عـن وظـائف أخرى . لذا يكون على المديرين التنفيذيين التنبؤ بإمكانية حدوث تغـير تنظيمـي في الفـترات القادمة حسب الظروف المتاحة .

7- تحديد تأثير الاستثمارات الجديدة :

تسعى المنظمات الناجحة إلى تصميم خطط إستراتيجية وخطط طويلة الأجل لمستقبلها ، تشرح الاتجاهـات المتدفقـة للـمشروع ، وترسـم صـورته في المسـتقبل ، ونـوع المنتجـات ، وجودتهـا ، وطبيعة علاقتها بالسوق ، والمنافسين ، والمستهلكين ، وتشرح أيضا أهم الاستثمارات الرأسمالية ، والتحـولات التكنولوجيـة . لـذا يجـب عـلى المـديرين التنفيـذيين أن يتنبـأوا بهـذه التحـولات الاستراتيجية طويلة المدى ويضموها في خططهم ويحولوها إلى احتياجات .

السؤال التاسع : أذكر الأساليب المختلفة لتحديد مواصفات شاغل الوظيفة ؟

هناك عدة أساليب لتحديد مواصفات شاغل الوظيفة ومنها :

أولاً : الأسلوب التقديري : يتم ذلك بالاعتماد على تقدير وخبرة الرؤساء الحاليين والسابقين للوظيفة المراد تحديد مواصفات شاغلها وذلك بعرض قائمة المواصفات عليهم ويحدد كل منهم الصفات المطلوبة . ويرجح ذلك خبرة مدير الموارد البشرية

ثانياً : الأسلوب الإحصائي : يعد هذا التوصيف من أصعب المداخل حيث يمثل الهدف الأساسي في تحديد العلاقة الإحصائية بين بعض السمات الشخصية مثل الذكاء والمواصفات الجسدية .... ويتم ذلك وفقاً للخطوات التالية :

1- تحديد المواصفات المحتملة والتي قد يكون لها القدرة على التنبؤ بأداء عالي
2- قياس هذه المواصفات في عدد من شاغلي الوظيفة .
3- قياس كفاءة أداء شاغلي الوظيفة .
4- حساب قوة واتجاه الارتباط بين بند 2 وبند 3 وذلك لمعرفة طبيعة العلاقة بين المواصفات وكفاءة الأداء .
5- الاعتماد على تلك المواصفات التي يثبت أن لها علاقة قوية بالأداء .

ويمر هذا الأسلوب بالخطوات الأساسية الآتية :

1 – تحليل الوظيفة والتعرف على كيفية قياس معدلات أدائها .

2- اختيار مجموعة من السمات الشخصية التي يتوقع تأثيرها على مستويات الأداء بالوظيفة .

3 – التأكد من وجود هذه السمات لدى شاغلي الوظائف .

4 – قياس مستوى أداء هؤلاء الإفراد .

5 – التحليل الإحصائي للعلاقة بين السمات الشخصية ومستويات الأداء .

6– تحليل العمل . وفي هذه الخطوة يتم التعرف بالتفصيل على أي تحليل لمكونات الوظيفة من حيث (طريقة العمل والأداء ، والمسئوليات ، والعلاقات مع الآخرين ، وظروف العمل ، والمتطلبات الواجب توافرها في الوظيفة) .

السؤال العاشر : اشرح بشكل مختصر خطوات تحليل العمل ؟

1 - الحصول على معلومات مبدئية .

وتتمثـل هـذه المعلومـات في طبيعـة المنظمـة ، ومنتجاتهـا أو خـدماتها ، وهيكلهـا التنظيمـي ، واختصاصات الإدارات ، وطبيعة الأعمال ، والعلاقـات بـين الأقسـام وبـين الإدارات ..... الـخ مـن المعلومات التي تفيد في تحليل وتصميم وتوصيف الأعمال إن وجدت .

2 – اختيار عينة من الوظائف .

إن اختيار عينة مماثلة للنوعيات المختلفة من الوظائف يعتبر أمرا مفضلاً في حالة مـا إذا كانـت المنظمة موجودة وتعمل منذ فـترة طويلـة وتحتـاج إلى تحليـل لوظائفهـا ، ويـتم تحليـل بـاقي الوظائف بالقياس (والمقارنة) بالوظائف المشابهة في العينة .

أما إذا كانت المنظمة جديدة فيفضل عدم أخذ عينة ، بل تتم الدراسة على كل الوظائف .

3 – تجميع البيانات.

حيث أن جمع عدد أكبر من البيانات يساعد على تحليل العمل . وتهتم هذه الخطوة بتحديد (نوعية البيانات ، أسلوب جمع البيانات ، أسلوب التحقق من صحة البيانات)

ويمكن تفصيل ذلك كالتالي :-

- تحديد نوع البيانات المطلوبة في تحليل العمل :

هناك العديد من البيانات يمكن جمعها عن العمل ومن أهم هذه البيانات ما يلي :

(اسم الوظيفة - تبعيتها التنظيمية - واجباتها وسلطاتها ومسئولياتها - الإشراف على الآخـرين - طبيعة القرارات المتخذة - شكل الخامـات المسـتخدمة - طبيعـة السـجلات والتقـارير المرتبطـة بالوظائف - ظروف العمل - المؤهلات المطلوبة - التدريب والخبرة) .

- تحديد أسلوب جمع البيانات :

هناك أربعة أساليب رئيسية يمكن استخدامها في جمع البيانات بغرض تحليل العمل . ويتوقـف استخدام كل أسلوب من هذه الأساليب طبقاً للغرض الذي من أجله يتم إعداد تحليل العمـل . ويمكن استخدام كل أسلوب على حده طبقاً للغرض من التحليل ، كما يمكن أيضاً استخدام أكـثر من أسلوب في نفس الوقت . وهذه الأساليب هي :-

- ✓ المقابلات الشخصية .
- ✓ الملاحظة المباشرة .
- ✓ نماذج الاستقصاء .
- ✓ فحص سجلات الأداء .

السؤال الحادي عشر : اذكر مع الشرح أنواع الطرق الكمية كإحدى طرق تقييم الوظائف ؟

تتنوع طرق تقييم الوظائف بين الطرق غير الكمية مثل [طريقة المراتب (الترتيب البسيط – المقارنة الزوجية) ، طريقة الدرجات] . والطرق الكمية وتتمثل في :

أ- طريقة مقارنة العوامل :

يقصد بهذه الطريقة أن قيمة الوظيفة تتحدد بمقارنة الوظائف يبعضها تحت كل عامل من عوامل التقييم سواء كان تقييم شخصي أو مهني وتستغرق هذه الطريقة وقتاً طويلاً لاشتمالها على إجراءات طويلة ومعقدة في آن واحد .

خطواتها :

1 – تحديد عوامل التقييم : وذلك باختيار عوامل التقييم المستخدمة في الكشف عن الأهمية النسبية للوظائف .

2 – تحديد الوظائف الرئيسية : والوظائف الرئيسية هي الوظائف الممثلة بشكل جوهري لكل الوظائف المراد تقييمها . ويكتفي بها تبسيطا لعملية التقييم ، ولاعتبار أن قيمتها(وأجرها) متعارف عليه في الصناعة .

3- تحديد أجر الوظائف الرئيسية :ويتم ذلك من خلال استقصاء الأجور في الصناعة.

4- توزيع أجر كل وظيفة رئيسية على عوامل التقييم : وذلك بناء على الأهمية النسبية لعوامل التقييم .

5- وضع الوظائف في خريطة مقارنة العوامل : وذلك بتحويل المعلومات - التي تم التوصل إليها في جدول توزيع أجور الوظائف الرئيسية على عوامل التقييم – إلى خريطة مقارنة العوامل .

6- تقييم باقي وظائف الشركة : ويتم ذلك بأخذ باقي وظائف الشركة كل على حده ومقارنتها بالوظائف الأساسية في خريطة مقارنة العوامل . أخذاً في الحسبان أن هذه الوظائف تمثل علامات أساسية يهتدي بها عند تقييم باقي الوظائف .

مزاياها :

- أن المقياس المستخدم في هذه الطريقة (وهو خريطة عوامل التقييم) مأخوذة من الهيكل الوظيفي والأجري داخل الشركة .
- أن التقييم يتم بوحدات أجرية مباشرة مما يجعل عملية التقييم واقعية ومباشرة .

عيوبها :

- اعتمادها على التقدير الشخصي للقائمين بالتقييم .

ب- طريقة النقط : يقصد بها تحليل الوظائف لعواملها الأساسية ثم تحديد أهميتها النسبية في حدود تقدير كمي يتمثل في عدد النقط يحسب على أسس موحدة وتتحدد الأهمية النسبية لكل وظيفة من خلال مجموع نقط كل عامل .

خطواتها :

1- تحديد عوامل التقييم : باختيار وتعريف العوامل الأساسية للتقييم . والتي عادة تشمل (المسئولية – الخبرة – التعليم والتدريب – المهارة – ظروف العمل - .. الخ)

2- تقسيم عوامل التقييم إلى عناصر فرعية : بمعنى تقسيم كل عامل أساسي لعناصر فرعية . مثل تقسيم المسئولية إلى (المسئولية عن سلامة المرؤوسين - المسؤولية عن الجودة - المسئولية عن تدريب العاملين الجدد - المسئولية عن المعدات والخامات) .

3- تقدير قيمة عوامل التقييم بنقط : وذلك بمقارنة عوامل التقييم الرئيسية بعضها ببعض لتحديد قيمتها وأهميتها النسبية وترجمة ذلك إلى عدد من النقط . وعادة ما يتم البدء بعدد إجمالي من النقط (مثل 1000 نقطة) يتم توزيعها على العوامل الرئيسية للتقييم كالتالي(المسئولية 310 - الخبرة 250 - المهارة 280 - ظروف العمل 160)

4- تقدير قيمة العناصر الفرعية بنقط : ويتم ذلك بتوزيع النقط الخاصة بواحد من العوامل الأساسية على العناصر الفرعية (مثل توزيع 310 الخاصة بالمسئولية) على العناصر الفرعية للمسئولية كالتالي (المسئولية عن سلامة المرؤوسين 100- المسؤولية عن الجودة 80- المسئولية عن تدريب العاملين الجدد 50- المسئولية عن المعدات والخامات 80) .

5- توزيع نقاط العناصر الفرعية : (مثل توزيع 100 الخاصة بالعنصر الفرعي وهو المسئولية عن سلامة المرؤوسين) على مستويات كالتالي (25 حد أدنى – 40 قليل – 50 متوسط - 85 عالي) .

6- تصميم الدليل الكامل للنقط : ويتكون هذا الدليل من شرح كامل لمعنى عناصر التقييم ومستوياتها وذلك حتى يمكن استخدامه كأساس لتقييم الوظائف .

7- استخدام الدليل في تقييم الوظائف : عندما يتاح كل من جدول النقط (للعوامل الأساسية وعناصرها الفرعية ومستوياتها) ودليل النقط (الخطوة رقم 6) فإن تقييم الوظائف يصبح أمراً سهلاً . ويتم ذلك من خلال مقارنة بطاقة وصف الوظيفة بكل من دليل النقط وجدول النقط . وذلك لتحديد المستوى الذي تتوافر فيه العناصر الفرعية في وصف الوظيفة . وإذا تم معرفة هذه المستويات أمكن ترجمتها إلى نقط ، وبجمع هذه النقط تتحدد قيمة الوظيفة بالنقط .

السؤال الثاني عشر:قارن بين أساليب تحديد الحاجة للتدريب على مستوى المنظمة والفرد ؟

أولاً : أساليب تحديد الحاجة إلى التدريب على مستوى الفرد :

يؤدي القصور في معلومات الفرد إلى تحديد حاجته إلى التدريب . ويرجع هذا القصور إلى واحد أو أكثر من الأسباب التالية على مستوى الفرد :

1- الترقية : حيث تؤدي الترقية لوجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد وبين متطلبات الوظيفة الجديدة .

2- النقل : يؤدي النقل لنفس الفجوة الموجودة في السبب السابق (الترقية) .

3- تقييم الأداء : حيث أن تقييم الأداء يؤدي إلى اكتشاف وجود فرق بين الأداء الفعلي (كما هو موجود في التقييم) وبين الأداء المطلوب وفقاً لمعايير التقييم .

4- برامج تخطيط المستقبل الوظيفي : حيث من خلال هذه البرامج يتم التعرف على الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي للفرد ومعرفة أوجه القصور للمعلومات من عدمه .

5- الإدارة والأهداف : حيث يؤدي استخدام هذا الأسلوب الإداري إلى التعرف على قصور في المعلومات بين النتائج الفعلية وبين النتائج المستهدفة .

6- الحوادث : حيث يجب تدريب الأفراد إذا كانت هذه الحوادث راجعة إلى قصور في معلومات الأفراد عن الآمن والوقاية والأجهزة .

7- الرقابة على الجودة : يجب تدريب الأفراد إذا أشارت تقارير الرقابة على الجودة أن السبب في الأخطاء وانخفاض الجودة يرجع إلى أن هؤلاء الأفراد لا يعلمون أسلوب العمل .

8- الشكاوى : يجب تدريب الأفراد إذا كانت أسباب الشكوى من أفراد معينين ترجع إلى نقص في معرفتهم بالعمل .

9- القيام بمهام خاصة : يجب تدريب الأفراد إذا كانت نية الإدارة هي إسناد مهام خاصة لأحد الأفراد ، في حين أن قدراته الحالية لا ترقى لمتطلبات هذه المهمة .

10- التناوب الوظيفي : يجب تدريب الأفراد إذا كان هناك تناوب بين مجموعتين من الأفراد على أكثر من عمل وظيفي .

ثانياً : أساليب تحديد الحاجة للتدريب على مستوى المنظمة :

كما يؤدي القصور في معلومات الفرد إلى تحديد حاجته إلى التدريب . وقد يرجع هذا القصور إلى واحد أو أكثر من الأسباب التالية على مستوى المنظمة ، ومن هذه الأسباب ما يلي :

1 – إنشاء وحدات إنتاج جديدة .

2 - إضافة منتجات جديدة .

3 – استخدام آلات ومعدات جديدة .

4 – الأخذ بمعايير ومواصفات إنتاج جديدة .

5 – الأخذ بسياسات تسويق أو تسعير أو إعلان جديدة .

السؤال الثالث عشر : قارن بين دور مدير إدارة الموارد البشرية والمدير التنفيذي في تقييم الأداء ؟

يوضح الشكل التالي دور كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في نظام تقييم أداء العاملين .

إدارة الموارد البشرية	المديرون التنفيذيون
- تصميم نظام تقييم الأداء . - تدريب المديرين التنفيذيين على التقييم . - توزيع استمارات التقييم في مواعيدها . - جمع استمارات التقييم في مواعيدها . - مراجعة دقة التقييم . - الاحتفاظ بالنتائج لاستخدامها .	- التقييم الفعلي لأداء المرؤوسين . - كتابة تقارير الأداء بشكل سليم . - إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم .

السؤال الرابع عشر : ما المقصود بتقييم كفاءة التدريب مع شرح خطوات وطرق التقييم ؟

أولاً : المقصود بتقييم كفاءة التدريب :

تقييم كفاءة التدريب يعتبر جزء هام من أنظمة وخطط التدريب . وترجع أهمية تقييم كفاءة التدريب إلى أنه :

- يوضح مدى نجاح الأنظمة والخطط التدريبية في الوقت الحالي ، وكذلك مدى نجاحها في المستقبل من عدمه .
- يفيد في تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج التدريبية التي يتوقع القيام بها في المستقبل .
- في حالة التقاعس عنه فإنه يؤدي إلى فشل كثير من البرامج التدريبية .
- يفيد في التقييم الذاتي لإدارات وأجهزة التدريب والقائمين على إدارتها .

ثانياً : خطوات تقييم كفاءة التدريب :

1- تحديد طريقة التقييم .
2- تحديد الفلسفة المنهجية للتقييم .
3- تحديد أسلوب جمع البيانات .
4- جمع البيانات .

5- تحليل البيانات .

6- استخلاص النتائج .

7- وضع توصيات خاصة بالمستقبل .

ثالثاً : طرق تقييم كفاءة التدريب :

تختلف طرق تقييم كفاءة التدريب على أساس المعايير التي يستخدمها قسم التدريب في عملية التقييم ، والتي على أساسها يتحدد نوع البيانات التي سيتم جمعها ، وتحليل هذه البيانات . ويمكن التفريق بين ثلاث طرق لتقييم كفاءة التدريب كالآتي :

1- تحقيق أهداف المنظمة :

طبقاً لهذه الطريقة فإن تركيز عملية التقييم ينصب على تحقيق أهداف المنظمة أم لا وذلك بعد أداء العملية التدريبية . وتمر خطوات التقييم كالآتي :

- تحديد الهدف التنظيمي أو المشكلة في شكل محدد الأبعاد .

- وضع الهدف التدريبي في شكل كمي .

- تطبيق البرنامج .

- حساب المؤشرات السابق تحديدها ولكن بعد التدريب .

- تقييم البرنامج بناءاً على الفرق بين المؤشرات قبل التدريب وبعده .

2- اكتساب وتعلم خبرات جديدة :

قد يكون هدف التدريب في اكتساب سلوك جديد وتحسين تصرفات الأفراد في أعمالهم . وفي هذه الحالة يكون تركيز عملية تقييم كفاءة التدريب على إمكانية عرض الأفراد لما تعلموه من مهارات أو اكتسبوه من سلوك جديد .

وتمر خطوات التقييم كالآتي :

- تحديد الهدف التدريبي وهو السلوك الواجب اكتسابه أو الخبرة الواجب تعلمها بدقة.

- تطبيق برنامج التدريب .

- اختبار الدارسين للتعرف على السلوك المكتسب ، أو الخبرة التي تم تعلمها . ويتم ذلك بأسلوبين :

(أ) ملاحظة السلوك الفعلي للدارس أثناء أداءه للعمل بعد تلقيه التدريب.

(ب) إعطاء الدارس اختبار لقياس درجة تحصيله للمعلومات والخبرات.

- مقارنة نتائج الاختبار بهدف البرنامج .

3- رأى أو رد فعل الدارسين :

في حالة تعذر استخدام الطريقتين السابقتين ، وكان لرأي الدارسين أهمية . فإنه يمكن اللجوء إلى سؤال الدارسين والمشرفين عن رأيهم أو عن رد فعلهم تجاه البرنامج التدريبي . ويتم ذلك في نهاية البرنامج التدريبي لكن ليس هناك ما يمنع من القيام بذلك الأمر مرة ثانية بعد رجوع الدارسين إلى عملهم وبعد فترة من الزمن لقياس رأيهم مرة أخرى ومدى استفادتهم منه في أعمالهم .

وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية :

- تحديد الموضوعات التي يسأل فيها الدارسين .

- تصميم قائمة أسئلة تحوى هذه الموضوعات .

- تحديد أسلوب القياس .

- تطبيق قائمة الأسئلة وجمع البيانات .

- تحليل البيانات .

- التوصل للنتائج .

السؤال الخامس عشر : ما هي خطوات تصميم نظام الأجور ؟

تمر عملية تصميم نظام الأجور بالخطوات التالية :-

1- التمهيد لتصميم النظام : في هذه الخطوة يتم اتخاذ القرارات التالية ...

- تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي أو غير رسمي .

- تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات الشركة ، أو من خلال تطويره بناء على ظروف الشركة ، أو سيتم شراء أنظمة عالمية جاهزة .

- تحديد من سيقوم بالتقييم مدير الموارد البشرية أو خبراء خارجيين أو كلاهما .

2- اختيار طريقة تقييم الوظائف : وهناك عدة طرق لتقييم الوظائف وهي كالآتي :

الترتيب - الدرجات - مقارنة العوامل - النقط .

3- وضع ملامح خطة تقييم الوظائف : وتتضمن هذه الملامح ما يلي :-

- تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها .
- وضع جدول زمني للتنفيذ .
- تحديد تكلفة التقييم .
- تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف .

4- التقييم الفعلي للوظائف :

- ويتم في هذه الخطوة تنفيذ الخطة بناءا على الخطة الموضوعة .
- ومسئولية إدارة الموارد البشرية هي التحقق من أن الخطة الموضوعة تسير بالشكل المطلوب .

5- تحديد عدد الدرجات الوظيفية .

تحديد هيكل الوظائف (عدد الدرجات) ولكل درجة عدد من الوظائف وذلك تمهيدا لتسعير كل درجة .

6- تحديد اجر كل درجة : بتحديد بداية ونهاية أجر كل درجة .

7- إدارة نظام الأجور : وهنا يتم التعرض لموضوعات أخرى مثل :

- أسلوب دفع الأجر .
- الزيادة العام للأجر بناءا على استقصاء ودراسة الأجور السائدة .
- تحديد العلاوات .
- الزيادة الخاصة بالتكيف مع نفقات المعيشة .
- إضافة درجة جديدة .
- معالجة المشاكل التي تطرأ على نظام الأجور .

السؤال السادس عشر : تقوم المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها . فما هي أغراض تقييم الأداء ؟

تقوم المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها ، وذلك لأن هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة ، وعلى الأخص للإدارة المسئولة عن الأفراد والموارد البشرية ، والتي يمكنها أن تستخدم هذه المعلومات لعدة أغراض ، أهمها ما يلي :

1 – تقديم معلومات للعاملين عن جودة وكفاءة أدائهم لتحسين الأداء .

2 – تحديد زيادات الأجر والمكافئات والعلاوات مقابل الأداء .

3 – تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد أم لا(النقل – الفصل) .

4 – التعرف على الإعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسندها المنظمة للفرد

5 – تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز .

6 – تحديد أوجه القصور في أداء الفرد واحتياجه إلى التطوير والتنمية .

7 – إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمته النهائية .

ويلاحظ أن المنظمات قد تركز على واحد أو أكثر من الأغراض السابقة .

وأنه عند تركيزها على أحد الأغراض ، فإن ذلك الغرض ربما يؤثر في شكل نظام تقييم الأداء .

فإذا كان الغرض هو تقديم معلومات للعاملين عن أدائهم ، فإن ذلك يؤكد أهمية الخطوة الخاصة بإخبار العاملين بنتائج التقييم . وقد يؤثر في تصميم شكل نموذج تقييم الأداء ، كأن تكون معلومات التقييم ومعايير التقييم مكتوبة بشكل يسهل إيضاحها وتوصيلها إلى العاملين محل التقييم ، وذلك بواسطة الرئيس المباشر الذي قام بعملية التقييم .

أما إذا كان غرض التقييم هو معرفة جوانب الضعف في أداء المرؤوسين وذلك لتحديد احتياجاتهم من التدريب ، فإن معايير تقييم الأداء لا بد أن تركز على مهارات يجب توافرها في أداء المرؤوسين .

وإذا كان غرض التقييم هو تحديد مقدار الحوافز والمكافآت التي ستمنح للعاملين ، فإن معـايير التقييم لا بد أن تركز على إنجازات محددة مثل كمية الإنتاج أو الجودة.

السؤال السابع عشر :ما هي الطرق المختلفة التي يقوم بها المديرين لتقييم أداء المرؤوسـين مـع توضيح مزايا وعيوب كل طريقة ؟

تتعدد طرق التقييم التي يقوم بها المديرين لتقييم أداء المرؤوسين ومن أهمها ما يلي :

المزايا والعيوب الطريقة	المزايا	العيوب
قائمة معايير التقييم	- تساعد المقيمين على تحديد أداء الموظف المتصل بسلوك الوظيفة . - معايير القياس وصفية ووظيفية وسلوكية . - تقييم سلوك العاملين .	- تحد من قدرة المقيمين على التقييم الفعلي . - التباين في فهم المعايير عند المقيمين . - سؤ تصميم المقياس يؤدى لخطأ المقيمين . - عدم كفاية النموذج يحد من كفاءة عملية التقييم .
الترتيب البسيط	- ترتيب المرؤوسين تنازلياً - سهلة وبسيطة	- عدم الاعتماد على المعايير - تعاني من المشاكل التقليدية لتقييم الأداء
المقارنة بين العاملين	- يساعد المنظم على التحديد الدقيق لأداء الموظف للترقي . - يجعل الموظف يحسن أدائه . - يمنع المحاباة عند التقييم .	-لا توضح حجم الاختلاف بين العاملين . - الموظف الأقل في التقييم قد يعنى انه غير صالح للعمل . - يصعب العمل بها عند كبر حجم المنظمة .
التوزيع الإجباري	- تساعد المنظمة على التحديد الدقيق لأداء الموظف للترقي أو ترك الخدمة .	- افتراض التوزيع المعتدل للأداء . - لا يرغب المديرين في

	- يجعل المدير يركز عند التقييم . - يمنع التساهل أو التوسط أو التشدد عند التقييم .	إعطاء الموظف أعلى أو ادني تقدير . - صعوبة تقديم شرح عند التقدير الأعلى أو الأدنى . - غير ملائم عند المجموعة الصغيرة من العاملين .
الأحداث الحرجة	- تساعد المقيمين على تحديد أداء الموظف المتصل بالوظيفة . - تساعد الموظف على التركيز في إنجاز مهام عمله الأساسية .	- اختلاف المديرين في تحديد الأحداث الحرجة . - ضياع الوقت في كتابة نتيجة تنفيذ وعدم تنفيذ الأحداث . - قد تختلف الأحداث الحرجة عند المراقبة الكاملة للموظف . - يهتم الموظف بالكتاب الأسود للمديرين .
الإدارة بالأهداف	- وضع أهداف للمنظمة - وضع أهداف للأقسام – مناقشة أهداف الأقسام – تحديد النتائج المتوقعة – مراجعة التقييم – التغذية العكسية للأداء . - الأهداف هي طموحات للأداء وتحدد مسارات السلوك - الأهداف وطموحات الأداء هي محصلة لقيم ومعتقدات ورغبات وعواطف . - يزيد التأثير الدافعي للأهداف عندما تكون : محددة - مقبولة - ذات نفع - صعبة للقياس .	
قائمة المراجعة	يتم إعداد قوائم بمعرفة إدارة الموارد هذه القوائم تشرح جوانب متعددة من سلوك الموظف والصفات الواجب توافرها فيه ثم تحديد قيمة لكل عنصر	- لا يعرف هذا التقييم سوى مدير إدارة الموارد البشرية

	أو صفة حسب أهميته ثم تترجم هذه الصفات إلى درجات بإدارة الموارد .	

السؤال الثامن عشر : وضح دور المديرين التنفيذيين في عملية التدريب ؟

1 – تقديم مهارات ومعلومات للمرؤوسين .

2 – تنفيذ برامج التدريب داخل الشركة .

3 – التحدث مع المرؤوسين فيما يمس نصيبهم من خطة التدريب .

4 – تقديم المعرفة الفنية لتصميم البرامج الداخلية .

5 – المشاركة في جهود التدريب والتطوير .

السؤال 19 = جزء من السؤال 14= جزء من السؤال 21

السؤال 20 = جزء من السؤال 12

مع أطيب التمنيات بالتوفيق

الفصل الرابع

إستراتيجية الموارد البشرية للفترة 2013-2015

تمكين خدمات الملكية الفكرية المتكاملة على مستوى العالم

1. تم تصميم إستراتيجية الموارد البشرية للفترة 2013-2015 بحيث تتخذ المنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو) وضعها كمقدم رئيسي لخدمات الملكية الفكرية العالمية، وبشكل يضمن تجاوبها مع بيئة الملكية الفكرية العالمية السريعة التطور. كما ترمي هذه الاستراتيجية إلى تأكيد مكانة الويبو كهيئة يختار العمل بها خبراء الملكية الفكرية وفنيوها الدوليون من مختلف المجالات، وموظفو الدعم، الذين يجلبون جميعا ثروة من المعارف والخبرة والالتزام للمنظمة. ويوجد هدف إضافي للاستراتيجية يتمثل في تحسين الكفاءة التنظيمية.

2. ويلعب الموظفون دورا رئيسيا في نجاح الويبو كمقدم لخدمات الملكية الفكرية العالمية. وتولد الويبو 95 بالمائة من إيراداتها من الرسوم المحصلة مقابل الخدمات التي تقدمها أنظمة التسجيل الدولية. ونموذج الأعمال هذا هو نموذج فريد من نوعه في منظومة الأمم المتحدة. وهو يصنع فرصا جديدة، وفي الوقت نفسه يؤدي إلى عدد من التحديات.

3. وتتسم بيئة الملكية الفكرية العالمية المتطورة بالديناميكية الشديدة، والطلب على خدمات الملكية العالمية مستمر في الزيادة. وقد طرأ تحول جغرافي كبير في استخدام الملكية الفكرية، مع التسارع الشديد في معدلات النمو في آسيا مقارنة بباقي العالم.

4. وليست الويبو هي الجهة الوحيدة التي تقدم خدمات الملكية الفكرية. فأصحاب المصالح العالميون يقيِّمون اختياراتهم استنادا إلى معايير مثل أهمية الخدمات وجودتها الكلية، وسرعة الاستجابة، والتكلفة، والاستدامة. ولذلك فإن الويبو يجب أن تواصل الابتكار وتحسين جودة تقديمها للخدمات لكي تبقى قادرة على المنافسة.

5. وأصبحت طبيعة الطلب على التنمية من أجل التعاون وتكوين الكفاءات والمساعدة التقنية أكثر تعقدا مع الزيادة المستمرة التي شهدتها معدلات النمو في العالم النامي على مدى العقدين الماضيين، وتسعى البلدان إلى التشجيع على إضافة القيمة في الإنتاج الاقتصادي. ويحتاج هذا التغير إلى أن يظهر في مجموعات مهارات الموظفين العاملين في هذا القطاع من المنظمة.

6. ونجحت المنظمة في اجتياز أزمة اقتصادية وبدأت العودة إلى النمو، واضعة نصب أعينها أن يتم تحقيق النتائج من خلال إدارة الموارد بحزم. وقد تم تحقيق ذلك من خلال عدد من الاستراتيجيات، من بينها تحسين الإنتاجية في مجالات الخدمة الأساسية، ومراجعة البنيات التنظيمية وإعادة تصميمها، وإعادة نشر الموارد حيثما كان ذلك ضروريا. إلا أن أداء المنظمة الناجح يجب أن يستمر في التحول. فثمة حاجة إلى مزيد من التقويم لقوة العمل، من حيث البنية والمهارات والعقود.

7. ويتسم الأساس المالي للويبو بالصلابة وتبشر توقعات الإيرادات في الثنائية المقبلة بالخير. إلا أن الويبو تواجه ضغوطا تكاليفية يجب إدارتها بحزم. ويتصل أكثر من ثلثي النفقات بتكاليف الموظفين. ومن الضروري أن يتم إدخال بعض التعديلات لضبط بنية قوة العمل وأن تتم إعادة معايرتها بغية ضمان ألا تتمكن الويبو فقط من تلبية الطلب الذي تواجهه باعتبارها مقدم لخدمة عالمية، بل تكون لديها أيضا المرونة اللازمة للتكيف مع التغيرات بسرعة. ويجب أن يتم تمويل احتياجات البرامج الجديدة من خلال تقويم الموارد الحالية.

8. وتسعى الويبو إلى تقديم شروط توظيف تنافسية لموظفيها، إلى جانب بيئة العمل المشجعة، وفرص النمو المهني، وتحقيق التوازن بين العمل والمعيشة، وأنظمة الدعم الصديقة للأسرة. وتلتزم الويبو بإدخال مزيد من التحسينات على ما لديها من تنوع جغرافي وتوازن بين الجنسين والتنقل الداخلي.

9. ولا تتطلب إستراتيجية الموارد البشرية الحالية موارد مالية إضافية. وإنما تدعو إلى تنفيذ خطة عمل، تتضمن استراتيجيات فرعية لعمليات الويبو الأساسية بحيث تكون مصممة حسب الحاجة، ورصد هذه الخطة بدءا من 2013 فصاعدا.

ثالثا. التقدم المحرز مؤخرا في الموارد البشرية

(أ) إصلاح نظام العقود

10. في 2012، تم تعديل نظام الموظفين ولائحته لإدخال بعض أنواع التعيينات الجديدة، ألا وهي التعيينات المؤقتة والتعيينات المستمرة، بما يتماشى وإطار التعاقدات الذي أوصت به لجنة الخدمة المدنية الدولية. ومنذ نوفمبر 2012، تم تحويل 195 عقدا قصير الأجل (تشمل عقود الاستشارات وعقود العمل الخاصة

وعقود المترجمين المؤقتين) إلى تعيينات مؤقتة، بحيث أصبح أصحاب العقود يحملون صفة "موظفين" ويتمتعون بمزايا أفضل. وقد تم تنفيذ إصلاح نظام العقود بطريقة مرحلية. حيث تم توفير المزايا وبدأ سريانها اعتبارا من 1 يوليو 2012. وتم الإعلان عن بدلات ومزايا التعيينات المؤقتة في تعميمات إدارية. حيث صدر حوالي 28 تعميما إداريا وفقا لإصلاح نظام العقود. وبلغت التكلفة المقدرة لإصلاح نظام العقود ثلاثة ملايين فرنك سويسري في 2012-2013.

(ب) تثبيت/تعيين الموظفين المؤقتين العاملين لفترة طويلة

11. وفقا للولاية الممنوحة من الدول الأعضاء في الدورة الثالثة والستين (الدورة العادية الحادية والأربعين) للجنة الويبو للتنسيق، والتي عقدت في سبتمبر 2010، (الوثيقة WO/CC/63/5)، تم إقرار 60 منصبا لتثبيت الموظفين المؤقتين العاملين لفترة طويلة الذين يؤدون وظائف مستمرة. وقد تم إقرار هذه المناصب ليتم استخدامها في برنامج وميزانية الثنائية 2012-2013، وهي تشكل المرحلة الأولى من استخدام 156 منصبا وافقت عليها الدول الأعضاء. أما الوظائف التي لم يقدّر أنها مستمرة، فلم يتم تثبيتها، وهو ما يتفق ومتطلبات الأهلية التي وافقت عليها لجنة الويبو للتنسيق في استراتيجية تثبيت الموظفين المؤقتين العاملين لفترة طويلة (الوثيقة WO/CC/63/5). وفي بعض الحالات، قُدِّر أن الوظائف ليست مستمرة نظرا إلى التقدم التكنولوجي واحتياجات العمل المتغيرة. وقد تم تحقيق تقدم سريع في مجال التثبيت خلال هذه الثنائية نتيجة للإعلان عن هذه المناصب واختيار الموظفين المؤقتين العاملين لفترة طويلة في مناصب أخرى تم الإعلان عنها. وفي 1 يوليو 2013، لم يتبق سوى 43 من الموظفين المؤقتين العاملين لفترة طويلة يلزم تثبيتهم في المنظمة.

12. وفي مشروع البرنامج والميزانية للثنائية 2014-2015، من المقترح أن يتم إقرار المناصب الستة والتسعين المتبقية من 156 منصبا للتثبيت وافقت عليها الدول الأعضاء لتثبيت: "1" الموظفين المؤقتين العاملين لفترة طويلة المتبقين الذين يؤدون وظائف مستمرة (حوالي 30)؛ "2" والوظائف (التي يؤديها حاليا موظفون مؤقتون) المقدّر أن تكون مستمرة من خلال ممارسة التصميم التنظيمي. وكما هو موضح في مشروع البرنامج والميزانية، فإن تثبيت كل من هاتين الفئتين

سيحد من وطأة خطر مواجهة مشكلة متكررة تتعلق بالموظفين المؤقتين العاملين لفترة طويلة.

(ج) مراجعة نظام الموظفين ولائحته وإطار سياسات الموارد البشرية

13. دخل نظام الموظفين ولائحته بعد تعديلهما حيز النفاذ في يناير 2013. وقد أجرت إدارة الموارد البشرية مراجعة لإطار التعميمات الإدارية المتصلة بالموارد البشرية لمواءمته مع نظام الموظفين ولائحته المعدّلين. وقامت إدارة الموارد البشرية بتحديث وتجميع التعميمات الإدارية المتعلقة بساعات العمل، والإجازات المرضية، والمواعيد الطبية، والإجازة السنوية، وساعات العمل الإضافية، وأدخلت سياسات جديدة تتصل بنظام الموظفين ولائحته المعدّلين. وتمثلت النتيجة في إطار أوضح أصبح نفاذ الموظفين فيه إلى معلومات الموارد البشرية أكثر سهولة.

14. وعقب موافقة لجنة الويبو للتنسيق على نظام الموظفين ولائحته في سبتمبر 2012، أجريت عملية لمراقبة الجودة لتصحيح بعض أوجه التناقض التحريرية (غير الموضوعية) في الوثيقة، وذلك بالتشاور مع رئيس لجنة الويبو للتنسيق. وقد نُشرت النسخة المحدّثة في ديسمبر 2012، قبل أن يدخل نظام الموظفين ولائحته المعدّلان حيز النفاذ بوقت قصير.

(د) العدالة الداخلية

15. وصل مجموع الأحكام الصادرة عن المحكمة الإدارية التابعة لمنظمة العمل الدولية في الشكاوى المرفوعة ضد الويبو خلال الفترة من يناير 2012 إلى يونيو 2013 إلى 034 395 فرنكا سويسريا، ووصل مجموع التظلمات الداخلية لدى مجلس الويبو للتظلمات إلى 500 2 فرنك سويسري. وتشمل هذه الأحكام تعويضات ضد الويبو بلغت 500 74 فرنك سويسري من المحكمة الإدارية التابعة لمنظمة العمل الدولية و500 2 فرنك سويسري أوصى بها مجلس الويبو للتظلمات.

16. وفي نفس الفترة، وصل مجموع التكلفة الإدارية الثابتة للقضايا التي فحصتها المحكمة الإدارية التابعة لمنظمة العمل الدولية ومجلس الويبو للتظلمات، والتي تنوعت بناء على عدد الأحكام الصادرة أو التظلمات التي تم البت فيها،

217 379 فرنكا سويسريا، أي 217 224 فرنكا سويسريا و000 155 فرنك سويسري للمحكمة الإدارية التابعة لمنظمة العمل الدولية ومجلس الويبو للتظلمات، على التوالي. وبلغت التكلفة الثابتة لكل تظلم بت فيه مجلس الويبو للتظلمات 000 5 فرنك سويسري. وفي حالة المحكمة الإدارية التابعة لمنظمة العمل الدولية، بلغت هذه التكلفة 000 21 فرنك سويسري تقريبا.

(ه) إصلاح نظام العدالة الداخلية

17. تم إجراء مراجعة شاملة لنظام العدالة الداخلية في الويبو وتمت الاستعانة فيها بالخبرات والمشورة الخارجية والداخلية بشكل موسع. وعُقدت ثلاث دورات موسعة للمناقشة في نوفمبر 2012 وفبراير وأبريل 2013، شاركت فيها كل الأطراف الأساسية الفاعلة في مجال العدالة الداخلية. وقد شارك خبير استشاري لديه خبرة دولية واسعة، وبدعم منه، تم النظر في أفضل الممارسات في منظمات دولية أخرى والحلول المصممة حسب الحاجة التي تلبي احتياجات الويبو. وأنشأ المدير العام فريقا استشاريا يمثل أعضاؤه الموظفين والإدارة بالتساوي، ومهمته هي إصدار توصيات لتحسين نظام العدالة الداخلية وإدخال تعديلات على نظام الموظفين ولائحته. وقد نتج عن ذلك اقتراح بنظام أفضل ويمكن النفاذ إليه، يساعد على تدعيم العدالة، ويلبي احتياجات الموظفين والمنظمة. ومثّل عمل الفريق الاستشاري جهدا تعاونيا وإنتاجيا كبيرا بين الموظفين والإدارة. وترد التعديلات التي اقترح المدير العام إدخالها على نظام الموظفين ولائحته، مع مراعاة توصيات الفريق الاستشاري، بعد التشاور مع مجلس الموظفين وأصحاب المصالح المعنيين الآخرين، في الوثيقة التي تحمل عنوان "مراجعة نظام الموظفين ولائحته" (WO/CC/67/3).

(و) تنفيذ ومواءمة التصميم التنظيمي

18. شهد عام 2012 مبادرة كبرى هي استحداث التصميم التنظيمي كنشاط أعمال أساسي في الويبو. فمن خلال ضمان الاستخدام الفعال للموارد البشرية من خلال التخطيط الاستباقي للموارد البشرية – المدعوم ببنيات تنظيمية تتضمن التصميم الوظيفي المتين وعلاقات الإبلاغ المحددة بوضوح وتوزيع عبء العمل

- ترمي الويبو إلى توفير بيئة مواتية تضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

19. وتألفت مراجعة التصميم التنظيمي من سلسلة من الدورات التي تم فيها تحليل كل البرامج تحليلا نظاميا. فقد عُقدت أكثر من 20 دورة، تحت رئاسة المدير العام ومديري البرامج. حيث تم تحديد أوجه التداخل بين البرامج ومجالات العجز المحتمل في الموظفين، وتم التعامل معها؛ وتم النظر في فرص التآزر؛ وتم التقدم باقتراحات لتقويم الرتب تؤدي إلى خفض رتبة 15 منصبا خاليا، ورفع رتبة ثمانية مناصب، وتحويل خمسة مناصب من مستوى رئاسة الخدمة العامة إلى المستوى الفني؛ وتمت إعادة توجيه الموارد غير المستغلة نحو مجالات داعمة وبرامجية جديدة وفقا للأولويات الاستراتيجية للويبو. ووجدت المراجعة أيضا سبلا لتوحيد النظام وتبسيطه وتحسينه. وقد أتيحت المعلومات التي تم جمعها كي يستفاد منها في التخطيط للبرنامج والميزانية للثنائية 2014-2015 بغية تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.

(ز) إدارة الأداء

20. أصبح نظام الويبو لإدارة الأداء وتطوير الموظفين أكثر نضجا منذ بدء العمل به في 2009. ويتزايد قبول واستخدام النظام كأداة للإدارة، وطبقا للتقديرات التي وضعت من خلال الدراسات الاستقصائية التي أجرتها الويبو عن القيمة الأساسية، فإن استخدامه يتزايد في إدارة أداء الموظفين والتخطيط للعمل ووضع الأهداف. وبالإضافة إلى ذلك، فإن نظام إدارة الأداء وتطوير الموظفين يستخدم في تحديد مواطن القصور في الأداء والتعامل معها بشكل بنّاء، وفي تحديد احتياجات تدريب الموظفين، وفي التعرف على أصحاب أفضل أداء ومكافأتهم.

21. ويتيح نظام إدارة الأداء وتطوير الموظفين مواءمة أهداف الموظفين الفردية وفقا للأهداف الإستراتيجية للمنظمة. حيث ترى الغالبية العظمى من الموظفين (89 بالمائة في 2012) أن أهدافهم الفردية ترتبط ارتباطا مباشرا بالأهداف الاستراتيجية. كما أنه يعزز تطوير الموظفين من خلال تحديد أولويات التعلُّم تحديدا أفضل وتوفير التدريب بين القطاعات الذي يتسم بفعالية التكاليف. ويشجع

النظام الحوار المستمر، على النحو الذي يتجلى في تزايد عدد الموظفين الذين يتلقون تقييمات منتظمة للأداء من رؤسائهم (72 بالمائة في 2012).

22. وفي 2013، قامت إدارة الموارد البشرية بتحديث كتيبها الخاص بالمديرين ليتصدى للقصور في الأداء، وليتضمن قوالب لإدارة تحسين الأداء. وتلقى المديرون الذين يشرفون على موظفين لديهم قصور في الأداء تدريبا يمكنهم من التصدي لمسائل الأداء بشكل فوري وملائم. وتم تنفيذ تدابير إدارية للتصدي لحالات القصور في الأداء التي تم تحديدها في نظام إدارة الأداء وتطوير الموظفين.

23. وتم إعداد مشروع رائد للمكافآت والتقدير بالتشاور مع المديرين وسوف يتم تنفيذه في 2013. ويرمي هذا البرنامج إلى الاعتراف بالأداء الممتاز الذي يقدمه أفراد الموظفين والأفرقة ومكافأتهم عليه من خلال مزيج من الحوافز النقدية وغير النقدية. وقد تم بناء البرنامج، الذي تم إعداده بما يتماشى والمبادئ التوجيهية للجنة الخدمة المدنية الدولية، حول القيم الأساسية للويبو، وهو يأخذ بعين الاعتبار الابتكار والكفاءة. ويلعب المديرون دورا رئيسيا في قيادة النقاش مع الموظفين بشأن تحديد مواصفات الأداء المتميز. وسوف تفيد العبر المستخلصة عند نهاية فترة المشروع الرائد في وضع سياسة للويبو في المستقبل فيما يتعلق بالمكافآت والتقدير.

(ح) السلامة والصحة المهنية

24. تمت الاستعانة بخبير استشاري خارجي في أبريل 2013 لمراجعة السلامة والخدمات الصحية الطبية والمهنية في الويبو. وكانت مهمته تشمل ثلاثة جوانب: "1" إجراء مراجعة للخدمات الطبية الحالية التي يقدمها قسم الخدمات الطبية التابع لمكتب الأمم المتحدة في جنيف والتكاليف التي يتم تحملها، بهدف ضمان كفاءة التكاليف مع تقديم مستوى ملائم من الخدمة لموظفي الويبو ومندوبيها؛ "2" وإجراء تحليل للتغيب عن العمل، بهدف تمكين الويبو من تحديد فرص تخفيض مستويات الغياب من خلال إدارة فعالة للإجازات المرضية؛ "3" والتقدم باقتراح لسياسة تتعلق بإدارة السلامة والصحة المهنية في الويبو. وقد رُفع تقرير بالتوصيات في يونيو 2013 لكي يتم تنفيذه في 2013 و2014.

(ط) التعيين

25. وفرت التعديلات التي أدخلت على نظام الموظفين ولائحته في يناير 2012 أساسا لتحسين سياسات التعيين وإجراءاته. وساهمت المبادئ التوجيهية الجديدة لمجالس التعيين في تعزيز الكفاءة. وقد زاد نشاط التعيين في عام 2012، الذي شهد 77 مسابقة للتعيين في مناصب محددة المدة و24 مسابقة للتعيين في مناصب مؤقتة. ومن بين المناصب محددة المدة السبعة والسبعين المعلن عنها، كانت 36 من الفئة الفنية والفئات العليا، و41 من فئة الخدمة العامة. وقد تم تسلم وتقييم 850 5 طلبا تقريبا. وعلى المستوى الفني والمستويات الأعلى، تم شغل 50 بالمائة من المناصب من خارج المنظمة، و50 بالمائة من داخلها. ومن بين المناصب التي تم شغلها من خارج المنظمة، تم شغل 10 بمرشحين من منظمات دولية أخرى. أما من المناصب التي تم شغلها من داخل المنظمة، فقد تمت ترقية خمسة موظفين وتم شغل 37 منصبا بالموظفين المؤقتين العاملين لفترة طويلة. وقد كان متوسط معدل المناصب الشاغرة بالنسبة إلى المناصب الموافق عليها 7,8 بالمائة في 2012، وهو ما يتفق وافتراضات التكلفة الموضحة في الملحق جيم من وثيقة البرنامج والميزانية المعتمدة للثنائية 2012-2013 (المنشور رقم E/PB1213360). وتم تخفيض متوسط زمن التعيين أكثر ليبلغ 17 أسبوعا.

26. ولم يركز التعيين فقط على الوقت اللازم للتعيين، بل تم اتخاذ خطوات أيضا لتحسين جودة التعيين. حيث إن التخطيط الاستباقي، ومراجعة وتطوير التوصيفات الوظيفية المحدّثة التي تركز على الأعمال، والاستعانة بالمقيِّمين الخارجيين للمناصب الرئاسية، ساهمت كلها في ضمان أن يتم تعيين أفضل مرشح للوظيفة.

27. ومع التقدم في العمل إلى الأمام، سينصب التركيز على تحسين التوازن الجنساني والجغرافي من خلال استراتيجيات التعيين الملائمة، بما فيها التنويع في الإعلان والتوعية.

(ي) التدريب والتطوير

28. في 2012، شارك أكثر من 90 بالمائة من الموظفين في واحد على الأقل من أنشطة الويبو التدريبية الرسمية. وبلغ مجموع أيام التدريب 234 5 يوما، أي

بمتوسط 4,2 أيام في السنة لكل موظف. ووصل المبلغ المستثمر في التدريب إلى 1,4 مليون فرنك سويسري، أي 0,74 بالمائة من تكاليف الموظفين. وتشمل هذه الأرقام برامج الويبو العادية للتدريب (مثل إدارة الأفراد، وتسوية المنازعات)، وبرنامج الويبو للتدريب على اللغات (مثل الصفوف الدراسية العادية، والإعداد للإجادة)، وبرامج التدريب الخاصة بموجب مبادرات برنامج التقويم الاستراتيجي (مثل الأخلاقيات، ونظام إدارة الأداء وتطوير الموظفين، والتوجه نحو الزبائن)، والتدريب المتصل بتكنولوجيا المعلومات (مثل إدارة مشروعات تكنولوجيا المعلومات، وبرمجيات تكنولوجيا المعلومات الجديدة)، وبرامج التدريب الداخلي (مثل برنامج التمهيد للموظفين الجدد، Learning@WIPO)، وأيضا أنشطة التدريب الأخرى (مثل التدريب الخارجي الفردي، والإسهام في الدراسات التي يجريها الموظفون). وبالإضافة إلى ذلك، فإن قدرا كبيرا من التدريب الداخلي يقدمه مدربون من الموظفين دون تحمل أية تكلفة في قطاعي عمليات معاهدة التعاون بشأن البراءات ونظام مدريد (لأكثر من 950 مشاركا). كما أن التدريب في مجالات الملكية الفكرية يتم توفيره أيضا من خلال أكاديمية الويبو ودون أن يتحمل الموظفون أية تكلفة.

29. ويتم تقدير احتياجات التدريب في الويبو من خلال نهج تنازلي وتصاعدي أيضا. وقد حدد مديرو البرامج احتياجات التدريب الجماعية الضرورية لبرنامج وميزانية الثنائية 2014-2015. ويمكّن نظام إدارة الأداء وتطوير الموظفين المشرفين، إلى جانب الموظفين، من تحديد احتياجات التدريب الفردية اللازمة لتلبية أهداف العمل. وقد تم إدماج عملية تحديد أولويات التدريب لدى الويبو وأنشطة التدريب ذات الصلة إدماجا كاملا في إطار إدارة الويبو القائمة على النتائج.

(ك) نوع الجنس

30. تلتزم الويبو بتحقيق التوازن بين الجنسين على كل المستويات بحلول عام 2020، وقد تم إحراز مزيد من التقدم في عام 2012 نحو تحقيق هذا الهدف. فالنساء يمثلن حاليا 53,9 بالمائة من قوة العمل. إلا أن المستويات العليا تفتقر إلى التوازن فيما يتعلق بتمثيل الجنسين. فعلى مستوى المديرين، تمثل النساء 25

بالمائة فقط من الموظفين. وتهدف المنظمة أيضا إلى التأكد من أن الاعتبارات الجنسانية تشكل جزءا من عملها المتعلق بوضع البرامج والمشروعات. وسوف تكون هناك خطة عمل وسياسة جنسانية متاحة للتنفيذ قبل نهاية عام 2013. كما تم مؤخرا تعيين متخصص في المسائل الجنسانية والتنوع.

(ل) التنوع الجغرافي

31. تلتزم الويبو بتعيين موظفين من قاعدة جغرافية تتسم بالاتساع بقدر الإمكان. وتحتاج سياسة الويبو المتعلقة بالتوزيع الجغرافي، والتي تسري على المناصب العادية من المستوى الفني والمستويات العليا فيما عدا وظائف اللغات، إلى أن تنظر فيها الدول الأعضاء. وفي الوقت نفسه، يجب التصدي لبعض أوجه عدم التوازن، ويشمل ذلك مواصلة تخفيض عدد الدول الأعضاء غير الممثلة. ويعمل بالويبو حاليا موظفون من 110 بلدان.

(م) العلاقات بين الموظفين والإدارة

32. عُقدت اجتماعات منتظمة مع مجلس موظفي الويبو حول مسائل تتعلق بالسياسات وحول مسائل عامة تتعلق برفاه الموظفين. واستشير مجلس الموظفين أيضا حول الإعلان عن المناصب الشاغرة والتعميمات الإدارية المقترحة. وبالإضافة إلى ذلك، يشارك ممثلو الموظفين الذين رشحهم مجلس الموظفين في لجان الويبو ومجالس المقابلات الشخصية.

33. وعقدت الويبو اجتماعات إعلامية ولقاءات مفتوحة منتظمة لكل الموظفين. وأجري عدد من الدراسات الاستقصائية للموظفين حول مجموعة من المسائل التي تؤثر على الموظفين.

(ن) تنفيذ أنظمة إدارة الموارد البشرية وفقا لحافظة مشروعات التخطيط للموارد المؤسسية

34. واصلت مرحلة المشروع الأولى، أي المعالجة الأساسية للموارد البشرية والرواتب، التقدم بثبات. وساعدت أنشطة التصميم المفصّلة على تحديد الحلول اللازمة لعمليات أعمال الويبو. وشارك العديد من الموظفين في أنشطة تصميمية مشتركة بين الإدارات، وهو ما جعلهم يتعرضون في وقت مبكر لإمكانيات النظام ووظائفه الجديدة.

35. ويجري حاليا إعداد برنامج الويبو للموارد البشرية والرواتب، الذي يعتمد على برنامج PeopleSoft، بهدف تعميمه للإنتاج في 1 أكتوبر 2013. كما تجري حاليا أنشطة شاملة ودقيقة للاختبار والتدريب لضمان الانتقال بسلاسة ونجاح.

36. وستعزز المرحلة الأولى دمج البيانات والعمليات، سواء داخل إدارة الموارد البشرية أو فيما يتعلق بوظائف الويبو الأخرى المتعلقة بالإدارة. وهي ترسي الأساس الذي سيمكّن من النفاذ إلى معلومات إدارية أفضل وأشمل.

37. أما المرحلة الثانية، والتي ستبدأ في أوائل عام 2014، فسوف تشمل استبدال نظام التعيين الإلكتروني الحالي eRecruitment، وتفعيل وظائف الخدمة الذاتية للموظفين والمديرين. وسوف تعتمد المرحلة الثانية على بيانات وعمليات الأساس من المرحلة الأولى.

(س) تطوير السياسات

38. وضعت الويبو إطارا تنظيميا وسياسيا محدّثا للموظفين يتماشى وأفضل الممارسات ومعايير لجنة الخدمة المدنية الدولية. ويوفر إطار التعاقدات المنسّق وضوحا وشفافية أفضل في وضع الموظفين من حيث عقودهم. كما بدأت المنظمة إعداد إطار قانوني محدد بوضوح للموارد من غير الموظفين، ويشمل ذلك المتدربين والحاصلين على المنح وأيضا خبراء التنفيذ والمهارات. ويضمن ذلك المساهمة الملائمة والشفافة من قبل خدمات غير الموظفين لتلبية احتياجات المنظمة.

39. وبالإضافة إلى إصلاح نظام العقود، تم إعداد 14 سياسة جديدة للموارد البشرية بشأن الموضوعات التالية: ترتيبات العمل بدوام جزئي، والمكافآت والتقدير، والأمومة، والأبوة، وإجازة التبني واستحقاقات ما بعد الولادة، والإجازات الأسرية، والتدريب والمنح، والتعيينات الطبية أثناء ساعات العمل، وبدل اللغة، والتصنيف وإعادة التصنيف، وبدل التنقل والمشقة، والتعيينات المستمرة والمؤقتة، والسلف على المرتبات، والتنقل الداخلي، والمبادئ التوجيهية للتخطيط للتعاقب. وترمي هذه السياسات الجديدة إلى توفير قدر أكبر من الإرشاد

للموظفين فيما يتعلق بمسائل الموارد البشرية وتحسين التوازن بين العمل والمعيشة.

(ع) التصنيف

40. عُقدت دورتان للجنة التصنيف في 2012 لمعالجة كل التماسات إعادة التصنيف المتلقاة قبل أكتوبر 2011. وتمت مراجعة ما مجموعه 44 منصبا، تم رفع رتبة 66 بالمائة منها، وتم تأكيد المناصب المتبقية في مستوى رتبها الحالي. وتم النظر في كل الالتماسات التي رُفعت بعد أكتوبر 2011 في الممارسة التي أجريت عام 2012 لمراجعة التصميم التنظيمي وتخطيط قوة العمل. وقد بلغت تكلفة إعادة تصنيف المناصب المشغولة 1,1 مليون فرنك سويسري للثنائية الحالية.

41. ومن أوجه التحسن المهمة للمنظمة في عمليات الموارد البشرية خلال الشهور الاثني عشر الأخيرة إعداد سياسة لتصنيف المناصب وإعادة تصنيفها. وتضمن هذه السياسة أن تكون إعادة تصنيف المناصب جزءا مكملا للتخطيط لقوة العمل ووضع ميزانيتها. ومن خلال الاستغناء عن ممارسة إعادة التصنيف المستمرة والمخصصة، مكّن هذا النهج الجديد الويبو من إدارة كل التغيرات في متطلبات العمل وتحديد تكلفتها بشكل استباقي.

(ف) مكتب الأخلاقيات

42. أُحرز تقدم كبير في إنشاء نظام شامل للأخلاقيات والنزاهة في الويبو عام 2012. وتم إصدار مدونة الويبو للأخلاقيات عقب التشاور مع الموظفين، بمن فيهم مجلس موظفي الويبو. وتم أيضا نشر سياسة لحماية المبلغين عن المخالفات، عقب عملية تشاور مماثلة. وتوضح هذه السياسة واجب كل الموظفين في الإبلاغ عند الاشتباه في وجود سوء سلوك وتوفر آليات بسيطة لفعل ذلك. كما تمنح الحماية للموظفين الذين قاموا بالإبلاغ عن تلك الحالات أو المشاركين في أنشطة الرقابة المحددة.

43. وتم في 2012 إطلاق برنامج للتدريب الإلزامي وإذكاء الوعي لكل الموظفين على كل المستويات، يتألف من جلسات تدريبية وجها لوجه تستغرق نصف يوم. وبحلول أواخر أبريل 2013، كان أكثر من 96 بالمائة من مجموع

الموظفين قد استكملوا التدريب، بمن فيهم موظفو المكاتب الخارجية عبر مؤتمرات الفيديو.

44. ويمكن الاطلاع على تفاصيل أنشطة مكتب الأخلاقيات في التقرير السنوي لمكتب الأخلاقيات لعام 2012، الوارد بالمرفق الثالث.

(ص) إدارة المخاطر

45. خلال الشهور الاثني عشرة الماضية، أجرت إدارة الموارد البشرية تحليلا دقيقا للمخاطر، وتم تحديد عدد من المخاطر شديدة الأثر. ويتمثل الخطر الاستراتيجي الرئيسي الذي يواجه الويبو في مجال الموارد البشرية في القدرة المحدودة على التجاوب مع بيئة الملكية الفكرية العالمية سريعة التطور. لذلك فإن التركيز في استراتيجية الموارد البشرية الجديدة ينصب بشكل أساسي على زيادة قدرة الويبو في هذا المضمار وضمان تمتعها بالمرونة اللازمة.

46. ومن الضروري أيضا أن يتم سد ثغرات المهارات وتقليص حجم الإمكانيات الزائدة عن الحاجة، وذلك من أجل التخفيف من وطأة المخاطر. ويتطلب ترشيد الحجم تحديد متطلبات الوظائف بدقة، ويعتبر التدريب وإعادة التدريب، وإعادة التعيين الداخلي، والاستعانة بقوة عمل خارجية من بين التدابير التي يجب النظر فيها.

47. وثمة مخاطرة أخرى تواجهها الويبو هي فقدان المعارف والقدرات مع رحيل المتخصصين المعروفين في مجال الملكية الفكرية. وتشمل تدابير التخفيف من وطأة مثل هذه المخاطر التخطيط للتعاقب، والتدريب، وحوافز التطوير الوظيفي للخبراء شديدي التخصص.

(ق) توصيات التدقيق

48. من بين توصيات التدقيق الاثنتين والخمسين المتعلقة بالموارد البشرية والمسجلة في يوليو 2012، تم إغلاق 39 توصية[58]. أما التوصيات المتبقية فقد بلغت مرحلة متقدمة من التنفيذ وهي تتعلق أساسا بتنفيذ نظام التخطيط للموارد المؤسسية وإصلاح نظام العدالة الداخلية. ومن المتوقع أن يتم تنفيذ توصيات التدقيق المتبقية بحلول نهاية 2013.

[58] بحلول 30 يونيو 2013.

رابعا. مسائل متعلقة بالموظفين يجب أن توليها لجنة الويبو للتنسيق عنايتها

(أ) إنهاء عقود التوظيف – إنهاء الخدمة بالتراضي

49. وفقا لأحكام المادة 1.9(ه) من نظام موظفي الويبو ولائحته، التي تقضي بأن يبلغ المدير العام لجنة الويبو للتنسيق عن كل حالات إنهاء عقود التوظيف، أحيطت لجنة الويبو للتنسيق علما بأن موظفي الويبو وقعوا على 17 اتفاقا لإنهاء العقود بين يناير 2012 ونهاية يونيو 2013، لمصلحة الإدارة الجيدة للمنظمة وبموافقة الموظفين المعنيين، وفقا للمادة 1.9(أ)(4) من نظام موظفي الويبو ولائحته. وتم دفع التعويضات وفقا للأحكام المنصوص عليها في النظامين الأساسي والإداري لموظفي الويبو.

50. إن لجنة الويبو للتنسيق مدعوة للإحاطة علما بالمعلومات الواردة في الفقرة السابقة.

(ب) لجنة المعاشات التقاعدية لموظفي الويبو

51. قررت لجنة الويبو للتنسيق في دورتها العادية في 1977 أن تتألف لجنة المعاشات التقاعدية لموظفي الويبو من ثلاثة أعضاء وثلاثة أعضاء بدلاء، على أن تختار لجنة الويبو للتنسيق عضوا واحدا وبديلا واحدا. ويخدم الأعضاء الذين تختارهم لجنة الويبو للتنسيق لمدة أربعة أعوام.

52. اختارت لجنة الويبو للتنسيق في دورتها التاسعة والخمسين في 2008 السيد فلاديمير يوسيفوف كعضو بديل في لجنة المعاشات التقاعدية لموظفي الويبو حتى الدورة العادية للجنة الويبو للتنسيق في 2011. إلا أنه مع انتهاء مدة خدمة أحد الأعضاء في 2009 بسبب إحالته إلى التقاعد، تم التقدم باقتراح لاختيار السيد يوسيفوف كعضو جديد في لجنة المعاشات التقاعدية لموظفي الويبو لمدة أربعة أعوام حتى 2013. وقبلت لجنة الويبو للتنسيق هذا الاقتراح واختارت السيد يوسيفوف حتى 2013.

53. وتلقى المدير العام من وفد بلغاريا الاقتراح باختيار السيد يوسيفوف من قبل لجنة الويبو للتنسيق كعضو في لجنة المعاشات التقاعدية لموظفي الويبو حتى الدورة العادية للجنة الويبو للتنسيق عام 2017.

54. ويحمل السيد يوسيفوف، وهو من مواطني بلغاريا (وولد يوم 7 فبراير عام 1946)، درجة عالية في الهندسة المدنية من المعهد العالي للتعدين والجيولوجيا في صوفيا (1968)، وحصل بعدها على درجة في هندسة البراءات من المعهد العالي للهندسة المكانيكية والكهربائية في صوفيا (1974). وفي 1979، حصل السيد يوسيفوف على درجة في الاقتصاد الدولي من أكاديمية أول يونيون للتجارة الخارجية All Union Academy of Foreign Trade في موسكو.

55. والسيد يوسيفوف عضو في الفريق البلغاري في جمعية حماية الملكية الفكرية والجمعية الدولية لخبراء التراخيص، وكان موظفا في إحدى شركات التجارة الخارجية الحكومية في بلغاريا حتى التحق بوزارة الخارجية البلغارية في أغسطس 1979. وفي نوفمبر 1981، تم تعيين السيد يوسيفوف في الويبو في أحد المناصب من الرتبة P-3 وشغل مناصب مهمة في قطاعات مختلفة بالمكتب الدولي حتى تقاعد من الويبو في 28 فبراير 2007، وكان يشغل آنذاك منصب مدير الشعبة المعنية ببعض البلدان في أوروبا وآسيا. وأثناء الفترة التي قضاها في الويبو، عمل السيد يوسيفوف أيضا بوظائف مهمة في مجلس الموظفين وكعضو في لجنة المعاشات التقاعدية لموظفي الويبو كممثل للمشاركين، واختير رئيسا لمجلس الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة في دورتي 2006 و2010.

56. إن لجنة الويبو للتنسيق مدعوة للإحاطة علما بالمعلومات الواردة في الفقرات من *51* إلى *55* أعلاه، ولاختيار السيد فلاديمير يوسيفوف كعضو في لجنة المعاشات التقاعدية لموظفي الويبو للفترة الممتدة حتى الدورة العادية للجنة الويبو للتنسيق عام *2017*.

(ج) تكريم المدير العام

57. تنص المادة 8.1 من نظام الموظفين ولائحته في جزئها المادي على ما يلي:

"(أ) لا يجوز لأي موظف أن يقبل أي تكريم أو وسام أو جميل أو هدية أو مكافأة من أي مصدر خارج المكتب الدولي، بدون الحصول أولا على موافقة المدير العام. ولا تُمنح الموافقة إلا إذا كان هذا التكريم أو الوسام أو الجميل

أو الهدية أو المكافأة غير متعارض مع وضع الموظف كموظف مدني دولي. ويحدد المدير العام المبادئ التوجيهية لتفسير هذه المادة من خلال تعميم إداري.

"(ب) وإذا كان المدير العام هو المعني بالأمر، فإن الموافقة يجب أن تصدر عن لجنة التنسيق."

58. وفي يونيو 2013 في مراكش، وبمناسبة المؤتمر الدبلوماسي لإبرام معاهدة لتيسير النفاذ إلى المصنفات المنشورة لفائدة الأشخاص المكفوفين أو معاقي البصر أو ذوي إعاقات في قراءة المطبوعات، أحيط المدير العام علما بأن جلالة الملك محمد السادس قرر منح المدير العام الوسام العلوي من درجة قائد. وأخطر المدير العام رئيس لجنة التنسيق، السفير كووك فوك سينغ، بنية جلالة الملك وطلب رأيه بشأن هذه المسألة. واقترح الرئيس إبلاغ لجنة التنسيق بمنح الوسام في اجتماعها المقبل في سبتمبر لأنه من المستحيل من الناحية اللوجستية أن تجتمع لجنة التنسيق قبل ذلك الموعد. وقد تم منح الوسام إلى المدير العام من قبل معالي وزير الاتصالات بالمملكة المغربية، السيد مصطفى خلفي، في 28 يونيو 2013.

59. إن لجنة الويبو للتنسيق مدعوة للإحاطة علما بموضوع الوسام المذكور في الفقرة *58*، والموافقة على قبول هذا الوسام من جانب المدير العام.

(د) مسائل أخرى تتعلق بالموظفين

60. وافقت الجمعية العامة للأمم المتحدة في قرارها 257/67 على توصيات لجنة الخدمة المدنية الدولية بما يلي:

- رفع السن الإلزامية لإنهاء الخدمة إلى 65 عاما للموظفين الجدد في منظمات الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة، على أن يدخل هذا الحكم حيز النفاذ في موعد أقصاه 1 يناير 2014؛
- اعتماد معايير السلوك المعدّلة للخدمة المدنية الدولية، التي دخلت حيز النفاذ في 1 يناير 2013؛
- تعديل مبالغ المنح التعليمية، وقد بدأ تطبيق ذلك بدءا من العام الدراسي الجاري في 1 يناير 2013.

61. وبناء على ذلك، فإن لجنة الويبو للتنسيق مدعوة إلى:

"1" الموافقة على تعديلات المادة *10.9* من نظام الموظفين ولائحته"سن التقاعد" لتدخل حيز النفاذ اعتبارا من *1* يناير *2014*؛

"2" واعتماد "معايير سلوك الخدمة المدنية الدولية" المعدّلة، ليبدأ العمل بها في *1* يناير *2014*، والموافقة على التعديل المقابل في المادة *5.1* من نظام الموظفين ولائحته "السلوك"؛

"3" والإحاطة علما بالتعديلات المدخلة على المرفق الثاني من نظام الموظفين ولائحته، في المادة *1*(و)، المتعلقة بالمبالغ المقررة للمنح التعليمية، والسارية اعتبارا من العام الدراسي الجاري بدءا من *1* يناير *2013*.

الأجر الداخل في حساب المعاش التقاعدي

62. قامت لجنة الخدمة المدنية الدولية بتغيير تصنيف تسوية مقر العمل في نيويورك، وأدى ذلك إلى زيادة قدرها 1,9 بالمائة في صافي أجر موظفي نيويورك في الفئة الفنية والفئات العليا. ووفقا للمادة 54(ب) من اللائحة التنفيذية للصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة، فإن الأجر الداخل في حساب المعاش التقاعدي لموظفي الفئة الفنية والفئات العليا تم تعديله بنفس النسبة المئوية. وتم تعديل جدول المرتبات الوارد في المرفق الثاني، المادة 1(أ) و(ب) و(ج) من نظام الموظفين ولائحته وفقا لذلك، ودخل التعديل حيز النفاذ اعتبارا من 1 فبراير 2013.

تعديل نظام الموظفين ولائحته

63. توجد بعض التعديلات الأخرى في نظام الموظفين ولائحته معروضة على لجنة الويبو للتنسيق. وكل التعديلات المقترحة بما فيها تلك الواردة أعلاه بالتفصيل، ترد في الوثيقة التي تحمل عنوان "مراجعة نظام الموظفين ولائحته" (WO/CC/67/3).

تقرير لجنة الخدمة المدنية الدولية

64. تماشيا مع المادة 17 من القانون الأساسي للجنة الخدمة المدنية الدولية، تم توجيه عناية الدول الأعضاء إلى تقرير لجنة الخدمة المدنية الدولية، الذي عُرض على الجمعية العامة للأمم المتحدة في دورتها السابعة والستين في 2013 (وثيقة

الأمم المتحدة A/67/30). ويمكن الاطلاع على الوثيقة على الموقع الإلكتروني للجنة الخدمة المدنية الدولية www.icsc.un.org.

مجلس الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة

65. وفقا للمادة 14(أ) من اللائحة التنفيذية لمجلس الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة، يرفع المجلس تقريرا إلى الجمعية العامة للأمم المتحدة وإلى المنظمات الأعضاء، مرة واحدة على الأقل كل سنتين. وقد رفع مجلس الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة تقرير 2012 إلى الجمعية العامة للأمم المتحدة في دورتها السابعة والستين في 2012 (وثيقة الأمم المتحدة (A/66/267)). ولما كان التقرير متضمنا في وثائق الدورة المذكورة للجمعية العامة للأمم المتحدة، فإن المكتب الدولي لم يعد نشره. ويمكن الاطلاع على التقرير على عنوان http://www.un.org/en/documents.

66. إن لجنة الويبو للتنسيق مدعوة إلى الإحاطة علما بالمعلومات الواردة في الفقرات من *62* إلى *65* أعلاه.

خامسا. نظرة إلى عام 2014

(أ) تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية

67. يتمثل أحد المجالات الأساسية التي ستوليها إدارة الموارد البشرية تركيزها في 2014 في تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية. فالموظفون هم أهم أصل لدى الويبو. ويعتبر الدور الذي يسهمون به والتزامهم وإبداعهم وقدرتهم على الابتكار من بين العوامل الحاسمة في نجاح الويبو.

68. وسيتم إجراء تسويات قوة العمل بما يتماشى والتقدم في أتمتة عمليات إيداع البراءات وتوسيع مجالات نظام مدريد ونظام لاهاي. ومن الضروري إجراء تسويات فيما يتعلق بالإمكانيات اللغوية. أما إمكانيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فمن الضروري تعزيزها.

69. ويجب أن يتم زيادة نسبة العقود المرنة زيادة تدريجية. حيث سيتم الاعتماد بدرجة أكبر على العمالة المرنة لتلبية احتياجات التوظيف قصيرة الأجل بدون إثارة مخاوف طويلة الأجل تتعلق بالأجل القصير.

70. وسوف تعكس استراتيجية التدريب الحاجة إلى تقويم المهارات.

71. ويجري حاليا التخطيط لقوة العمل ودمجها في الإدارة القائمة على النتائج وسيكون متاحا في 2014.

72. ولا تزال إدارة الأداء، بما فيها السياسة المتعلقة بالمكافآت والتقدير، تحظى باهتمام خاص.

73. ويتطلع الموظفون كثيرا إلى فرص التطوير الوظيفي. وسوف يتم تيسير كل من الحركة الجانبية للتطوير والتعلم عن طريق اكتساب مهارات أكبر وأيضا التقدم الوظيفي إلى مستويات عليا. وفيما يتعلق بهذا الجانب الأخير، ستتاح الفرص من خلال التعيين الداخلي وبدرجة أقل من خلال إعادة تصنيف المناصب.

(ب) إصلاح نظام العدالة الداخلية – الفصلان العاشر والحادي عشر من نظام الموظفين ولائحته

74. ستدخل تعديلات الفصلين المتعلقين بنظام العدالة الداخلية في نظام الموظفين ولائحته، إذا وافقت عليها لجنة الويبو للتنسيق في سبتمبر 2013، حيز النفاذ في يناير 2014. وتعد وثيقة نظام الموظفين ولائحته من الوثائق رفيعة المستوى، وسوف تكون أحكامها مشفوعة بقواعد ومبادئ توجيهية أكثر تفصيلا ستصدر في شكل تعميمات إدارية جديدة أو تعديلات لتلك القائمة. ويجب لأية تغيرات بنيوية في آليات العدالة الداخلية تكون ناتجة عن الإطار القانوني الجديد وتتطلب دعما من الميزانية أن تكون مدرجة في البرنامج والميزانية. وقد تم تكليف الفريق الاستشاري أيضا بوضع التدابير الانتقالية، وفق مقتضى الحال بحيث يمكن لأية إجراءات جديدة للهيئات الاستشارية التي ستضع النظام المحسّن أن تنفّذ بأثر رجعي حيثما كانت في صالح الموظف المعني.

(ج) السلامة والصحة المهنية

75. كمتابعة لاستعراض تقرير الخبير الاستشاري وتوصياته في يونيو 2013، من المتوقع أن يتم تنفيذ التوصيات في 2013 و2014. ويتضمن التقرير توصيات تتعلق بمنع الحوادث والمرض، ومن شأنها أن تسهم في تخفيض مستوى الغياب.

76. وسوف تركز الخدمات الطبية المقدمة إلى موظفي الويبو على الوقاية والصحة المهنية. وسوف يجري تنفيذ سياسة للسلامة والصحة بواسطة لجنة الصحة والسلامة التي سيتم إنشاؤها خلال الجزء الثاني من 2013. وسوف يتم رصد الموظفين الذين يؤدون وظائف تنطوي على مخاطر صحية رصدا أكثر انتظاما. وسوف يتم تعزيز إدارة الإجازات المرضية بحيث ينتج عنها تحليل أفضل. كما سيستفيد الموظفون من مزيد من المعلومات والاتصالات فيما يتعلق بالصحة والسلامة.

(د) التخطيط للموارد المؤسسية: الخطوات التالية

77. سيبدأ تنفيذ المرحلة الأولى من مشروع التخطيط للموارد المؤسسية في 1 أكتوبر 2013. وبالإضافة إلى أنشطة تنفيذ المشروع، ستستمر إدارة التغيرات المتصلة بذلك. وسوف يتلقى الموظفون الدعم من خلال أنشطة نقل المعارف والتدريب، وسيتم تقييم بنية الموارد البشرية وفقا لقدرات النظام الجديد وأتمتة الإجراءات.

78. وسوف تلعب إدارة الموارد البشرية دورا رئيسيا في إطلاق مرحلة المشروع الثانية، التي ستنفذ فيها الويبو وظائف الخدمة الذاتية للموظفين والإدارة. وستشمل هذه المرحلة أيضا مراجعة كاملة لأدوات التعيين في المنظمة والعمليات المتصلة بها. ونتيجة للطبيعة التكاملية لنظام الموارد البشرية الجديد ونظام الرواتب، ستتحسن قدرات رفع التقارير. وسيتم إعداد لوحة للقياس واستخدامها في الأعمال بنهج مرحلي أثناء 2013-2014.

79. وسيتم تنفيذ مراحل المشروع اللاحقة وفقا لمعايير الويبو لإدارة المشروعات. وسوف تستمر بنية الحوكمة القائمة في الإشراف على أنشطة المشروع وفي إدارة المخاطر بفعالية.

80. ومن شأن زيادة التكامل بين أنظمة الموارد البشرية في الويبو وأنظمة إدارة أداء المؤسسة وبرنامج PeopleSoft للموارد البشرية أن تضمن تطبيق الإدارة القائمة على النتائج في كل مراحل التخطيط، بما فيها التخطيط لقوة العمل، من أجل تحسين الفعالية والكفاءة والمساءلة في إدارة الويبو للموارد البشرية. وسوف تبني المنظمة التخطيط لقوة العمل كعملية مؤسسية نظامية مدمجة بشكل كامل

تشمل التخطيط طويل الأجل لضمان توفر المهارات اللازمة بحيث يمكن للإدارة القائمة على النتائج أن تحقق الأهداف الاستراتيجية.

(ه) التحديات والمخاطر

81. من الضروري إجراء التسويات البنيوية وإعادة معايرتها لضمان أن تتمكن الويبو من تلبية الطلب الذي تواجهه كمقدم لخدمة عالمية في بيئة خارجية سريعة التطور. ويجب أن تزيد الويبو من قدرتها لكي تتمكن من التجاوب وتعمل ببنيات أكثر مرونة وبعمليات أسرع وقدرة فائقة.

82. ورغم أن الويبو لديها أساس مالي صلب، فإنها تواجه ضغوطا تكاليفية يجب إدارتها بحزم. حيث يجب أن تؤدي المنظمة عملا أكثر بتكلفة أقل. وهي حاليا تستطيع أن تفعل ذلك دون اللجوء إلى تدابير تتسم بالشدة. ولكن إذا لم يتم اتخاذ أي إجراء في الوقت المناسب، فإنه قد يلزم اتخاذ خطوات تصحيحية أبعد أثرا في المستقبل.

إحصاءات الموارد البشرية

القوة العاملة في الويبو حسب الفئة

الجدول 1: القوة العاملة في الويبو حسب الفئة كما في يونيو 2013

الجدول 2: اتجاهات القوة العاملة حسب الفئة من 2010 إلى 2013

العقود

الجدول 3: الموظفون حسب نوع العقد كما في يونيو 2013

الجدول 4: تثبيت الموظفين المؤقتين العاملين لفترة طويلة

الجدول 5: العمل بدوام جزئي كما في يونيو 2013

تكاليف الموظفين

الجدول 6: تكاليف الموظفين من 2010 إلى 2012

الموظفون حسب القطاع

الجدول 7: الموظفون حسب القطاع

التمثيل الجغرافي

الجدول 8: التمثيل الجغرافي حسب المنطقة كما في يونيو 2013

- المهنيون والمديرون ومن فوقهم
- فئة الخدمات العامة

الجدول 9: تمثيل الدول الأعضاء

الجدول 10: الموظفون حسب الجنسية – الفئة الفنية وما فوقها كما في يونيو 2013

التوازن بين الجنسين

الجدول 11: التوازن بين الجنسين حسب الفئة – من 2010 إلى 2013

الجدول 12: التوازن بين الجنسين حسب الرتبة

الجدول 13: الموظفون حسب الجنس والرتبة كما في يونيو 2013

الفئة العمرية

الجدول 14: الفئة العمرية

الجدول 15: متوسط العمر حسب الفئة

الجدول 16: حالات التقاعد من 2013 إلى 2018

التوظيف

الجدول 17: إعلانات الوظائف الشاغرة حسب الرتبة في عام 2012

الجدول 18: الطلبات المُستلمة حسب الفئة في عام 2012

التدريب

الجدول 19: المشاركون حسب مُقدِّم التدريب ونوع التدريب

الجدول 20: الاحتياجات التدريبية التي لُبّيت – من 2010 إلى 2012

تقييم الأداء

الجدول 21: تقييم أداء 2012

حالات المغادرة

الجدول 22: حالات المغادرة في 2011 و2012

العدالة الداخلية

الجدول 23: شكاوى/التماسات الموظفين المُقدّمة من يناير 2012 إلى يونيو 2013

الجدول 24: شكاوى/التماسات الموظفين حسب الموضوع كما في يونيو 2013

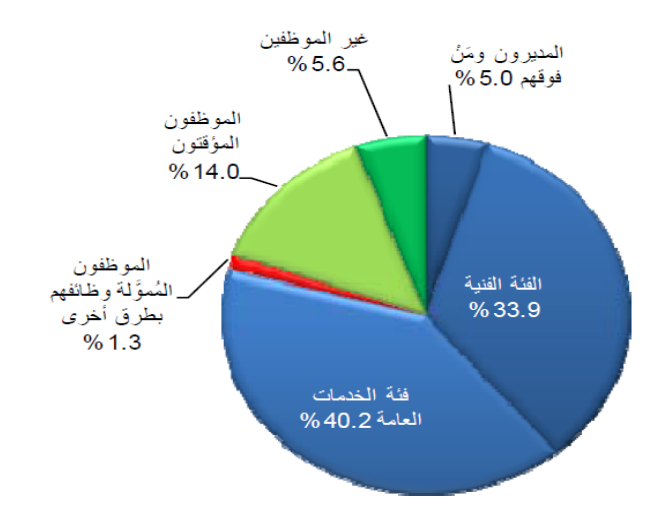
توصيات مراجعي الحسابات

الجدول 25: حالة توصيات مراجعي الحسابات المُعلّقة المرتبطة بالموارد البشرية

رابط ذو صلة: جداول مرتبات الأمم المتحدة، وتسويات مقر العمل، والبدلات والاستحقاقات في الامم المتحدة

القوة العاملة في الويبو حسب الفئة

الجدول 1 : القوة العاملة في الويبو حسب الفئة كما في يونيو 2013



الوظائف المُموَّلة من الميزانية العادية	عدد الموظفين
المديرون ومَنْ فوقهم	64
الفئة الفنية	434
فئة الخدمات العامة	515
المجموع الفرعي للموظفين المُموَّلة وظائفهم من الميزانية العادية	**1,013**
الموظفون المُموَّلة وظائفهم بطرق أخرى	17
مجموع الموظفين الثابتين	**1,030**
الموظفون المؤقتون	
المؤقتون من الفئة الفنية	76
المؤقتون من فئة الخدمات العامة	103
المجموع الفرعي للموظفين المؤقتين	**179**
مجموع الموظفين	**1,209**
غير الموظفين	
المنتفعون بالمنح والعاملون بالعقود الخاصة والقصيرة الأجل	33
أفراد آخرين من غير الموظفين	
الاستشاريون، والمتدربون، والموظفون المؤقتون التابعون	39

القوة العاملة في الويبو حسب الفئة

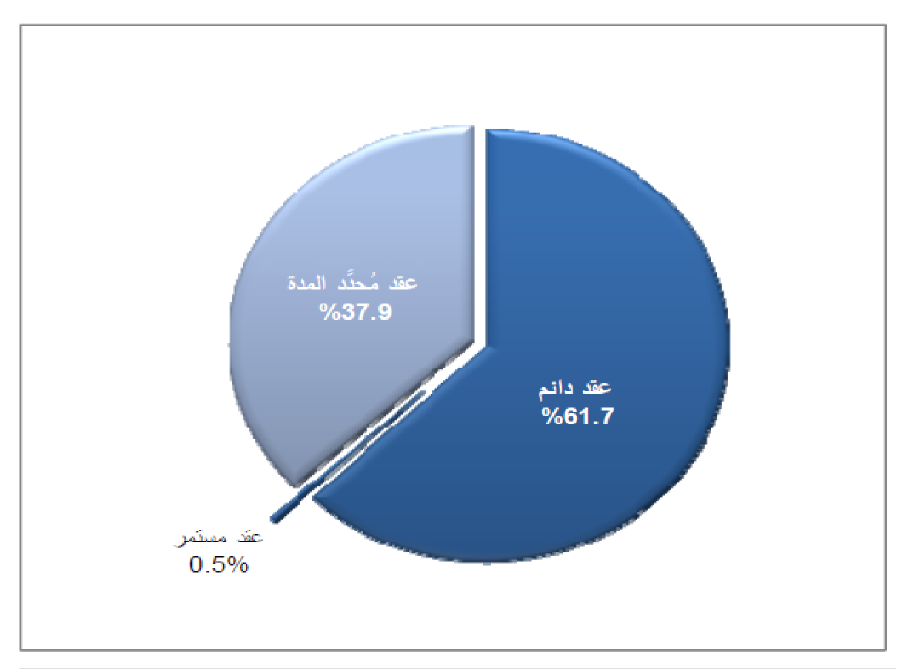
الجدول 2: اتجاهات القوة العاملة حسب الفئة من 2010 إلى 2013*

الموظفون الثابتون	2010	2011	2012	2013
المديرون ومنْ فوقهم	45	57	63	64
الفئة الفنية	414	422	434	434
فئة الخدمات العامة	447	473	497	515
المجموع الفرعي للموظفين المُموّلة وظائفهم من الميزانية العادية	906	952	994	1 013
موظفون في وظائف ممولة أخرى	17	26	18	17
مجموع الموظفين الثابتين	923	978	1 012	1 030
العاملون مؤقتاً (الموظفون وغير الموظفين)				
تعيين لأجل قصير (عقود عمل، استشاريون، مؤقتون من الفئة العامة، مؤقتون من غير الموظفين)	314	261	230	18
المؤقتون من الفئة الفنية (الموظفون)				76
المؤقتون من فئة الخدمات العامة (الموظفون)				03
المنتفعون الجدد بالمنح (العقود الخاصة، غير الموظفين)				15
المجموع الفرعي				212
المجموع	1 237	1 239	1 242	1 242

* يونيو 2013.

العقود

الجدول 3 : الموظفون حسب نوع العقد كما في يونيو 2013



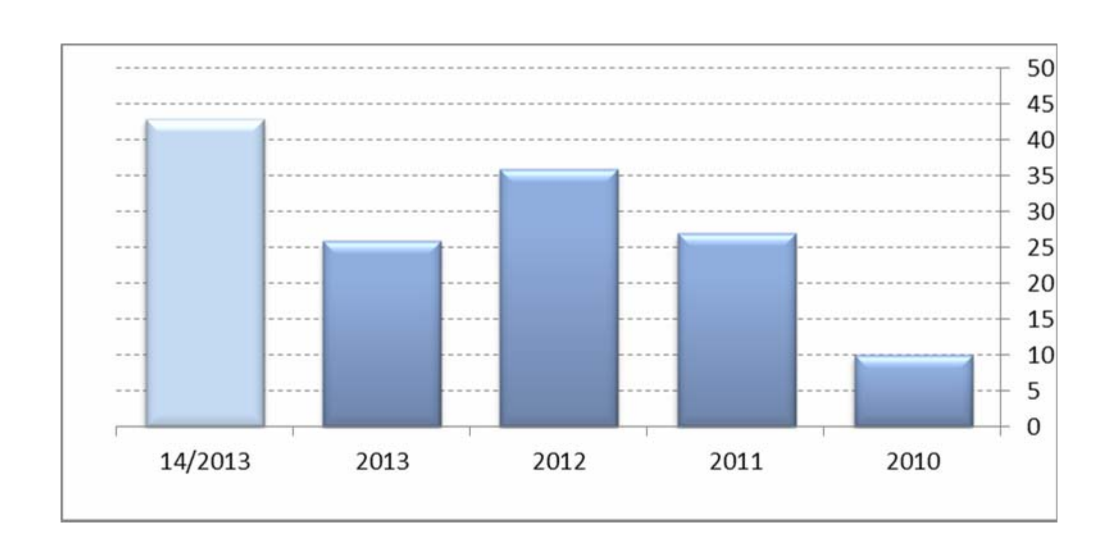
نوع العقد	الموظفون	النسبة المئوية
عقد دائم	635	61.7%
عقد مستمر	5	0.5%
عقد مُحدَّد المدة (الميزانية العادية)	373	36.2%
المجموع الفرعي للموظفين المُموَّلة وظائفهم من الميزانية العادية	**1,013**	
صناديق استئمانية	9	0.9%
موظفو المشروعات	8	0.8%
المجموع الفرعي للعاملين في وظائف مُموَّلة بطرق أخرى	**17**	
المجموع	**1,030**	**100**

* مُدرج في قسم "محدد المدة" في الدائرة المُجزّأة.

العقود

الجدول 4: تثبيت الموظفين المؤقتين العاملين لفترة طويلة

	2010	2011	2012	2013[59]	2014/2013[60]
تثبيت الموظفين المؤقتين العاملين لفترة طويلة[61]	10	27	36	26	43



[59] كما في يونيو 2013.

[60] يُنتَظر تثبيتهم في عامي 2013 و2014.

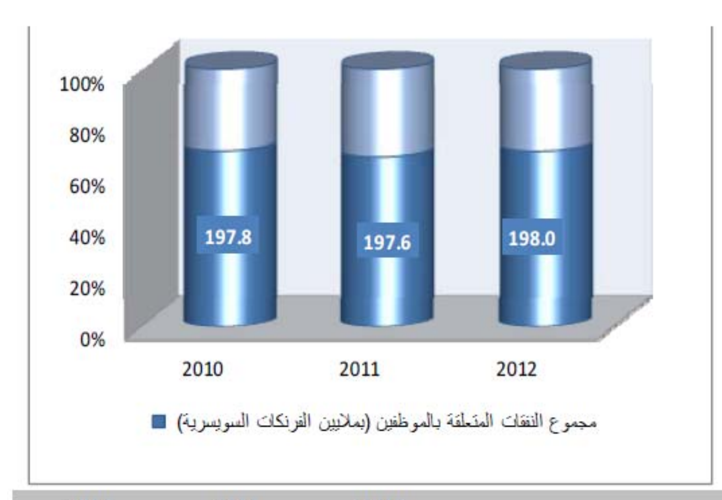
[61] خمس سنوات من الخدمة كما في 1 يناير 2012.

الجدول 5: العمل بدوام جزئي كما في يونيو 2013

الموظفون الثابتون	نساء	رجال	المجموع
مجموع الموظفين الثابتين	552	478	1 030
الدوام الجزئي	133	2	135
النسبة المئوية	%24,1	%0,4	%13,1

تكاليف الموظفين

الجدول6: تكاليف الموظفين من 2010 إلى 2012[62]

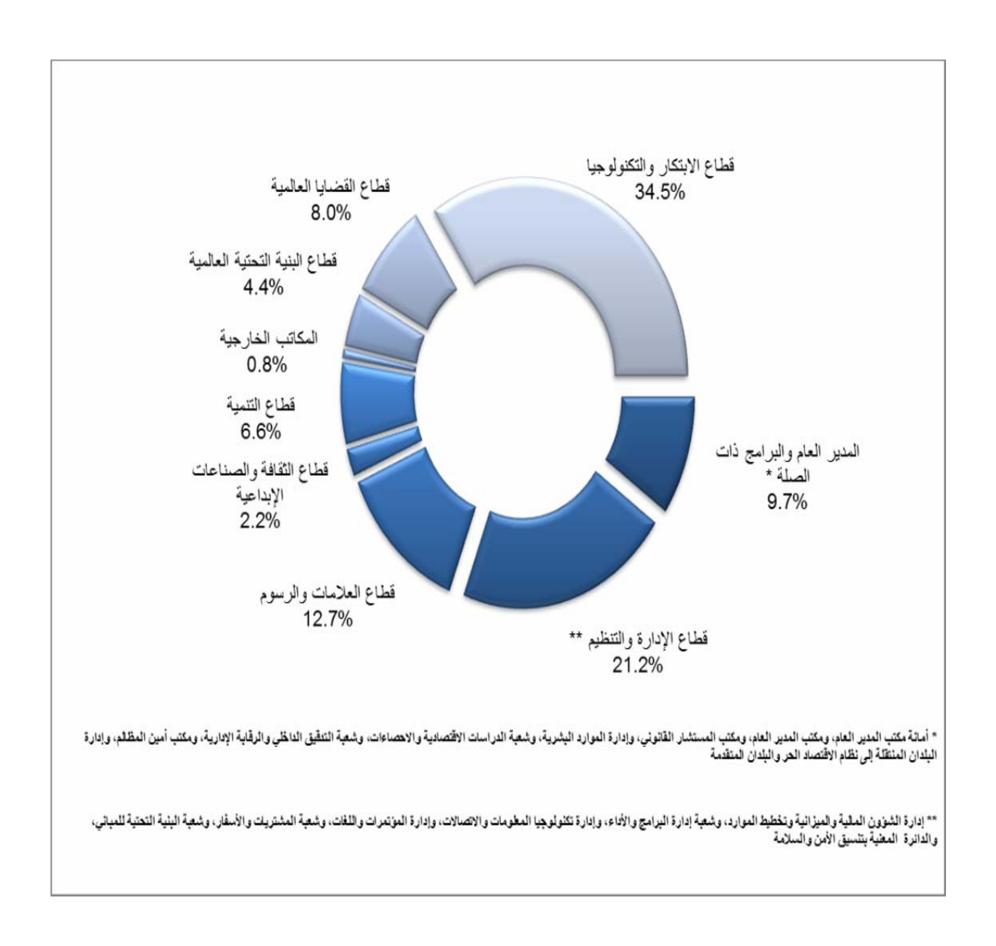


	2010	2011	2012
تكاليف الموظفين كنسبة مئوية من التكاليف	68.3%	66.0%	68.3%
مجموع النفقات المتعلقة بالموظفين (بملايين الفرنكات السويسرية)	197.8	197.6	198.0
مجموع نفقات البرامج	289.4	299.5	290.1

[62] المصدر: مشروع البرنامج والميزانية المقترح للفترة 2015/2014، المرفق التاسع، الجدول 23، الصفحة 245.

الموظفون حسب القطاع

الجدول 7: الموظفون حسب القطاع[63]



[63] الموظفون الثابتون.

التمثيل الجغرافي

الجدول 8: التمثيل الجغرافي حسب المنطقة[64]

الفئة الفنية وما فوقها		النسبة المئوية
أفريقيا	55	%11,0
آسيا والمحيط الهادئ	68	%13,7
أوروبا الشرقية والوسطى وآسيا الوسطى	31	%6,2
أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي	43	%8,6
الشرق الأوسط	6	%1,2
أمريكا الشمالية	40	%8,0
أوروبا الغربية	255	%51,2
المجموع	498	%100
فئة الخدمات العامة		النسبة المئوية
أفريقيا	41	%8,2
آسيا والمحيط الهادئ	50	%10,0
أوروبا الشرقية والوسطى وآسيا الوسطى	13	%2,6
أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي	43	%8,6
الشرق الأوسط	3	%0,6
أمريكا الشمالية	13	%2,6
أوروبا الغربية	352	%70,7
المجموع	515	%100

[64] يونيو 2013.

الجدول 9: تمثيل الدول الأعضاء[65]				
	2010	2011	2012	2013
تمثيل الدول الأعضاء	184	185	185	186
مُمثّلة في موظفي الويبو (الفئة الفنية وما فوقها)	106	107	109	110
الدول الأعضاء غير المُمثّلة	78	77	76	76

الجدول 10: الموظفون حسب الجنسية – الفئة الفنية وما فوقها كما في يونيو 2013				
	رمز البلد	البلد	عدد الموظفين	أكثر 10 بلدان ممثلةً
1	FR	فرنسا	100	□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□
2	GB	المملكة المتحدة	42	□□□□□□□□□
3	US	الولايات المتحدة	27	□□□□□
4	DE	ألمانيا	25	□□□□□
5	CH	سويسرا	18	□□□
6	ES	إسبانيا	16	□□□
7	CA	كندا	13	□□
8	IT	إيطاليا	13	□□
9	CN	الصين	12	□□

[65] يونيو 2013.

10	AU	أستراليا	11		□□		

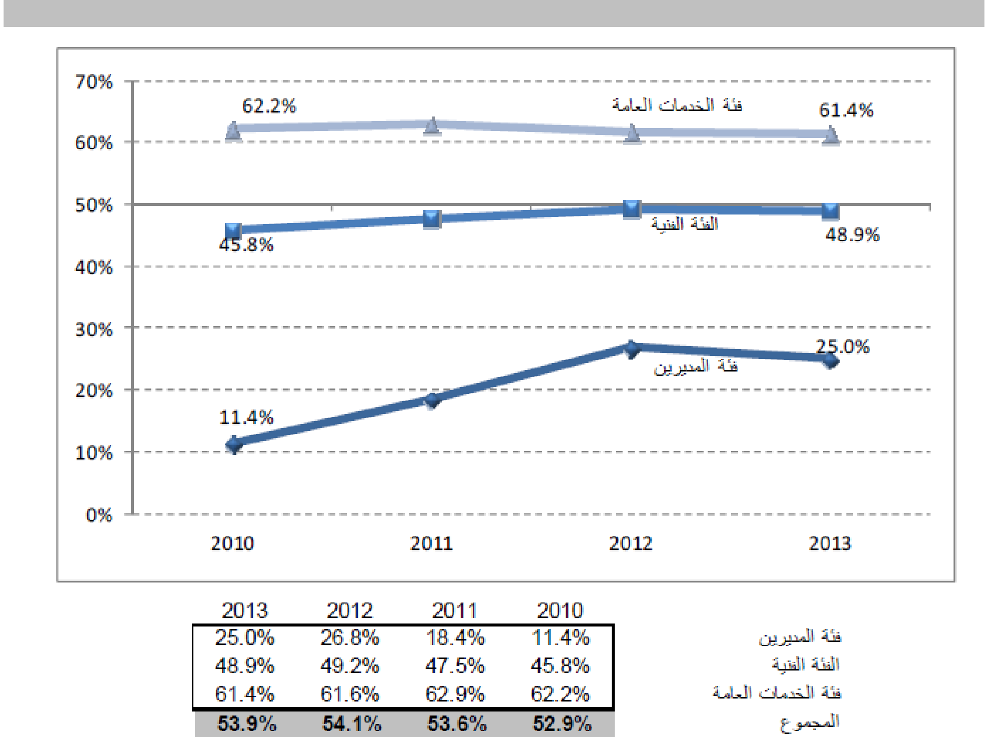
التمثيل الجغرافي

الجدول 10: الموظفون حسب الجنسية – الفئة الفنية وما فوقها كما في يونيو 2013 (تابع)

11	JP	اليابان	10
12	BE	بلجيكا	9
13	RU	الاتحاد الروسي	7
14	AR	الأرجنتين	6
15	BR	البرازيل	6
16	DZ	الجزائر	6
17	EG	مصر	6
18	IE	إيرلندا	6
19	IN	الهند	6
20	KR	(جمهورية) كوريا	6
21	GR	اليونان	5
22	NL	هولندا	5
23	TN	تونس	5
24	UY	أوروغواي	5
25	CM	الكاميرون	4
26	GH	غانا	4
27	LK	سري لانكا	4
28	MA	المغرب	4
29	PE	بيرو	4
30	PH	الفلبين	4
31	SE	السويد	4
32	AT	النمسا	3
33	BG	بلغاريا	3
34	CO	كولومبيا	3
35	FI	فنلندا	3
36	HU	هنغاريا	3
37	MX	المكسيك	3
38	PK	باكستان	3
39	PT	البرتغال	3
40	SN	السنغال	3
41	VE	فنزويلا (جمهورية - البوليفارية)	3
42	ZA	جنوب أفريقيا	3
43	BD	بنغلاديش	2
44	CS	صربيا	2
45	CU	كوبا	2
46	EC	إكوادور	2
47	ET	إثيوبيا	2
48	ID	إندونيسيا	2
49	KH	كامبوديا	2
50	LB	لبنان	2
51	MK	جمهورية مقدونيا	2
52	MY	ماليزيا	2
53	NG	نيجيريا	2
54	PL	بولندا	2
55	RO	رومانيا	2
56	TZ	تنزانيا	2
57	UG	أوغندا	2
58	AF	أفغانستان	1
59	AZ	أذربيجان	1
60	BB	بربادوس	1
61	BF	بوركينا فاصو	1
62	BJ	بوروندي	1
63	BY	بيلاروس	1
64	CD	جمهورية الكونغو الديمقراطية	1
65	CI	كوت ديفوار	1
66	CL	شيلي	1
67	CR	كوستاريكا	1
68	DK	الدانمرك	1
69	GD	غرينادا	1
70	GT	غواتيمالا	1
71	HR	كرواتيا	1
72	HT	هايتي	1
73	IR	إيران	1
74	IS	إسلندا	1
75	JM	جامايكا	1
76	JO	الأردن	1
77	KE	كينيا	1
78	KG	قيرغيزستان	1
79	KZ	كازاخستان	1
80	LS	ليسوتو	1
81	LV	لاتفيا	1
82	LY	ليبيا	1
83	MG	مدغشقر	1
84	MM	ميانمار	1
85	MN	منغوليا	1
86	MU	موريشيوس	1
87	MW	ملاوي	1
88	NI	نيكاراغوا	1
89	NO	النرويج	1
90	NP	نيبال	1
91	NZ	نيوزيلندا	1
92	SD	السودان	1
93	SI	سلوفينيا	1
94	SK	سلوفاكيا	1
95	SY	الجمهورية العربية السورية	1
96	TR	تركيا	1
97	TT	ترينيداد وتوباغو	1
98	UA	أوكرانيا	1
99	ZW	زمبابوي	1
		المجموع	**485**
		البلدان الممثلة في فئة الخدمات العامة فقط	
100		بوليفيا	
101		الكونغو	
102		غابون	
103		هندوراس	
104		لاوس	
105		ليبيريا	
106		مالي	
107		النيجر	
108		صربيا	
109		سلوفاكيا	
110		تاليند	

التوازن بين الجنسين

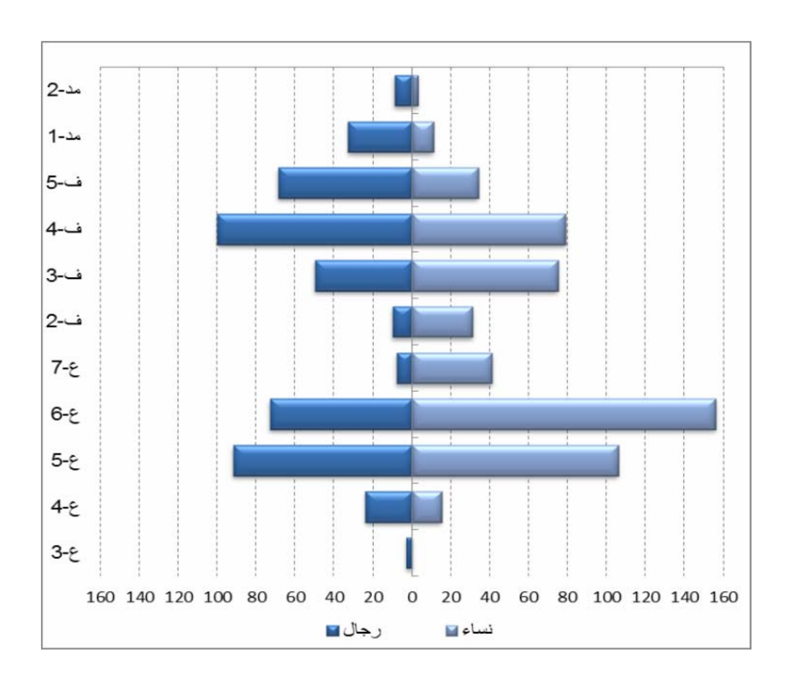
الجدول 11: التوازن بين الجنسين حسب الفئة – من 2010 إلى 2013[66]



	2010	2011	2012	2013
فئة المديرين	11.4%	18.4%	26.8%	25.0%
الفئة الفنية	45.8%	47.5%	49.2%	48.9%
فئة الخدمات العامة	62.2%	62.9%	61.6%	61.4%
المجموع	**52.9%**	**53.6%**	**54.1%**	**53.9%**

[66] يونيو 2013.

الجدول 12: التوازن بين الجنسين حسب الرتبة[9]



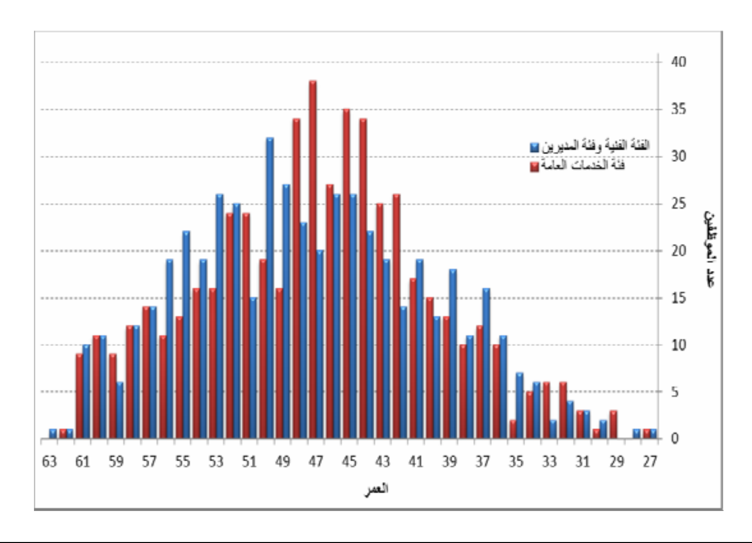
التوازن بين الجنسين

الجدول 13: الموظفون حسب الجنس والرتبة كما في يونيو 2013*

	الموظفون الثابتون				
	أنثى	%	رجال	%	المجموع الفرعي
مد-2	3	25.0%	9	75.0%	12
مد-1	11	25.0%	33	75.0%	44
المجموع الفرعي	14	25.0%	42	75%	56
ف-5	34	33.0%	69	67.0%	103
ف-4	79	44.1%	100	55.9%	179
ف-3	75	60.0%	50	40.0%	125
ف-2	31	75.6%	10	24.4%	41
المجموع الفرعي	219	48.9%	229	51.1%	448
ع-7	41	83.7%	8	16.3%	49
ع-6	156	68.1%	73	31.9%	229
ع-5	106	53.5%	92	46.5%	198
ع-4	15	38.5%	24	61.5%	39
ع-3			3		3
المجموع الفرعي	318	61.4%	200	38.6%	518
المجموع	**551**	**53.9%**	**471**	**46.1%**	**1'022**

الفئة العمرية

الجدول 14: الفئة العمرية[67]



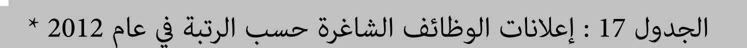
الجدول 15: متوسط العمر حسب الفئة[9]		
متوسط العمر في فئة المديرين		53,4
متوسط العمر في الفئة الفنية		46,8
متوسط العمر في فئة الخدمات العامة		46,9

الجدول 16: حالات التقاعد من 2013[9] إلى 2018

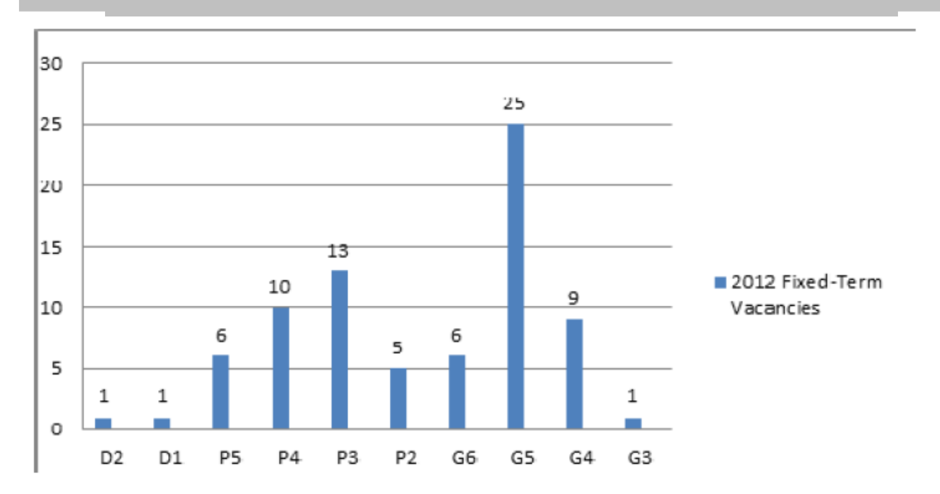
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
عدد الموظفين المتوقع تقاعدهم	11	20	25	21	24	30

[10] يونيو 2013.

التوظيف

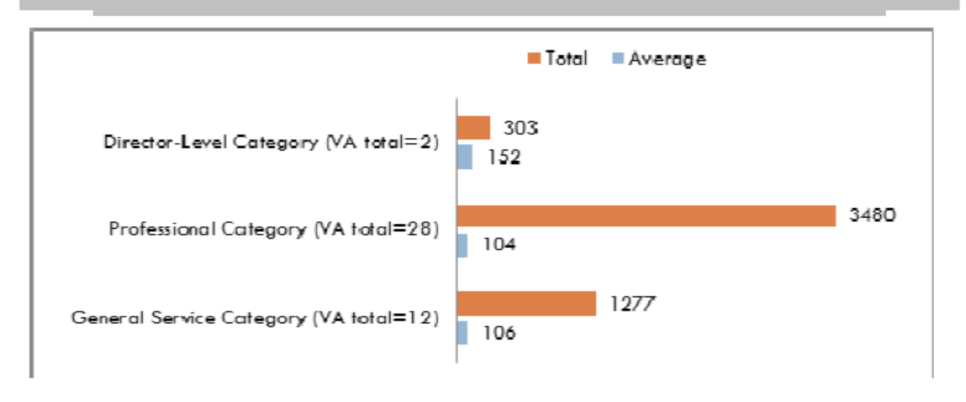


الجدول 17 : إعلانات الوظائف الشاغرة حسب الرتبة في عام 2012 *



* مجموع إعلانات الوظائف الشاغرة المحددة المدة = 77

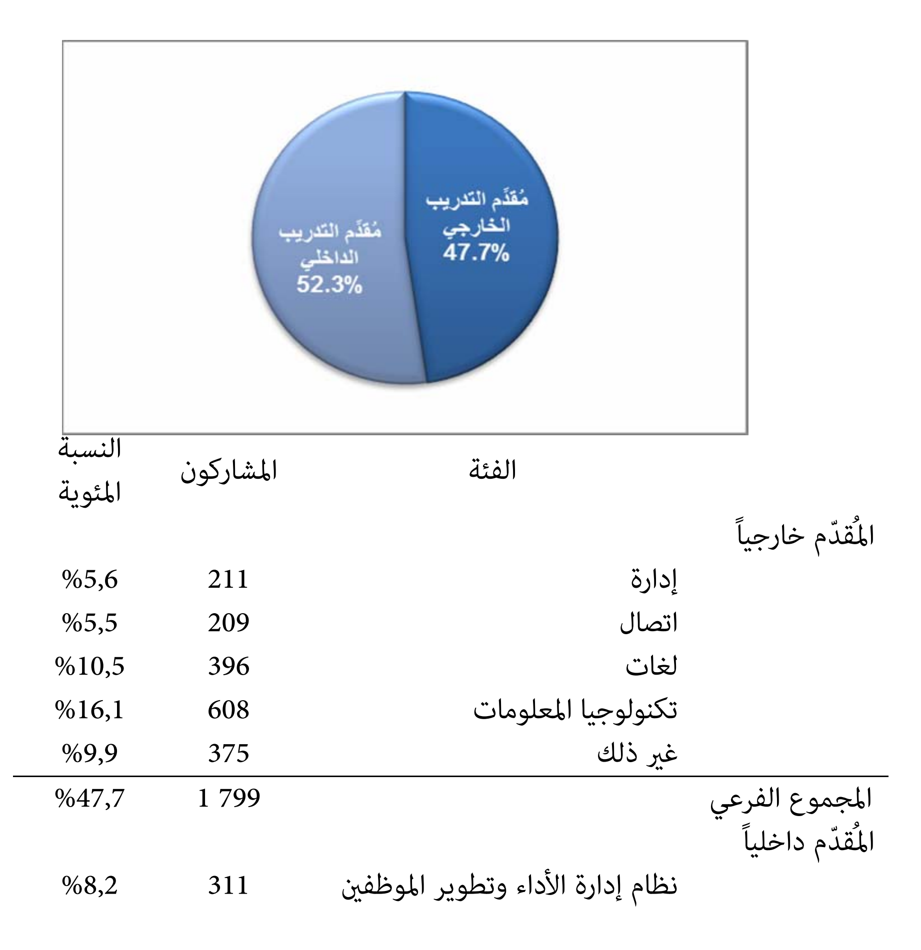
الجدول 18 : الطلبات المستلمة في عام2012 *



* مجموع الوظائف الشاغرة المحددة المدة المُعلن عنها خارجياً: 42
مجموع المُتقدمين: 5060
متوسط الطلبات المُستلمة لكل إعلان عن وظيفة شاغرة: 76

التدريب

الجدول 19: المشاركون حسب مُقدِّم التدريب ونوع التدريب[68]

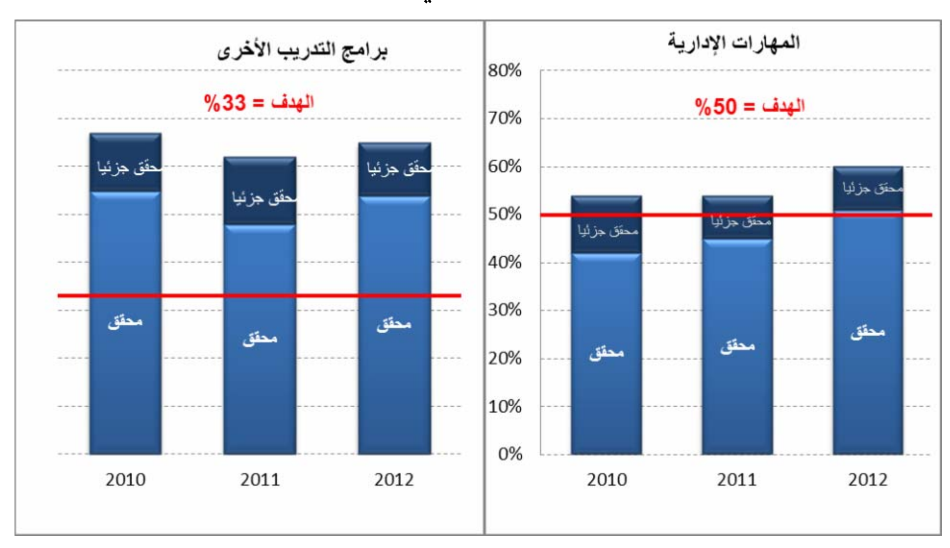


	الفئة	المشاركون	النسبة المئوية
المُقدّم خارجياً			
	إدارة	211	%5,6
	اتصال	209	%5,5
	لغات	396	%10,5
	تكنولوجيا المعلومات	608	%16,1
	غير ذلك	375	%9,9
المجموع الفرعي		1 799	%47,7
المُقدّم داخلياً			
	نظام إدارة الأداء وتطوير الموظفين	311	%8,2

[68] في 2012.

التخطيط للموارد المؤسسية	232	%6,1
الأكاديمية	19	%0,5
التعلم في الويبو	372	%9,9
برنامج تعريفي	69	%1,8
اللغة	3	%0,1
أنظمة التسجيل	968	%25,7
المجموع الفرعي	1 974	%52,3
المجموع	3 773	%100,0

الجدول 20: الاحتياجات التدريبية التي لُبّيت – من 2010 إلى 2012



تقييم الأداء



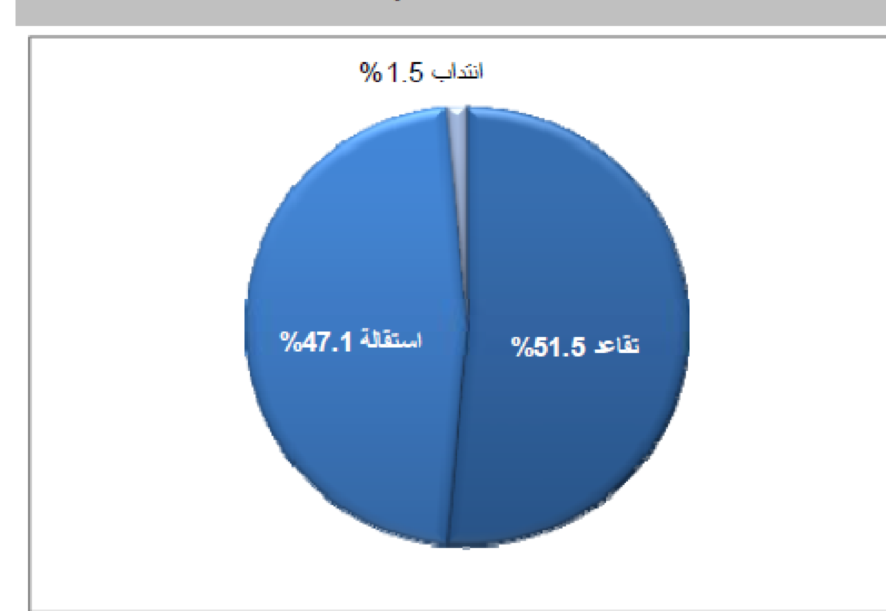
الجدول 21: تقييم أداء 2012



تبلغ نسبة الامتثال 96 بالمائة اعتباراً من 10 يوليو 2013 (الهدف: 90 بالمائة).

حالات المغادرة


الجدول 22: حالات المغادرة في 2011 و2012

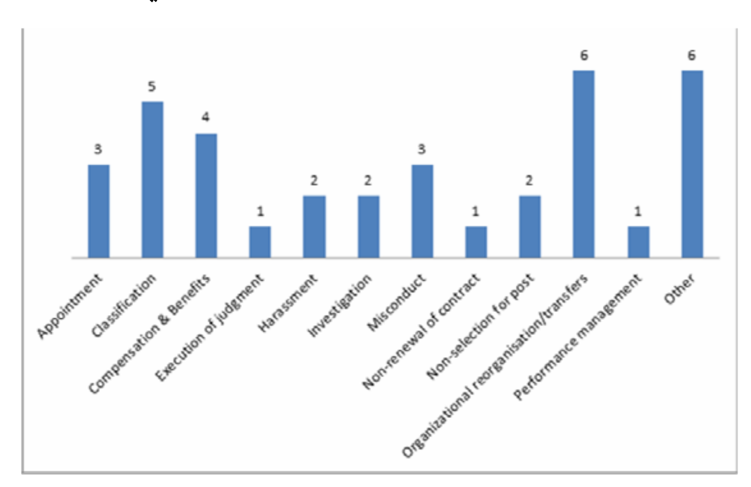


نوع المغادرة	2011	2012	المجموع	النسبة
تقاعد	12	23	35	51.5%
استقالة	8	24	32	47.1%
انتداب		1	1	1.5%
نقل			0	0.0%
المجموع	20	48	68	

العدالة الداخلية

الجدول 23: شكاوى / التماسات الموظفين المقدمة من يناير 2012 الى يونيو 2013				
	2012		2013	
	رُفع	لا يزال نشطا	رُفع	لا يزال نشطا
طلبات إعادة النظر (RfR)	41	0	17	4
مجلس الويبو للتظلمات (WAB)	32	16	11	8
المحكمة الإدارية التابعة لمنظمة العمل الدولية (ILOAT)	15	12	5	5
المجموع الفرعي	**88**	**28**	**33**	**17**
هيئة التظلمات المشتركة (JGP)	4	0	3	3
اللجنة الاستشارية المشتركة (JAC)	4	0	0	1
المجموع	**96**	**28**	**36**	**21**

الجدول 24: شكاوى / التماسات الموظفين حسب الموضوع كما في يونيو 2013



توصيات مراجعي الحسابات

الجدول 25: حالة توصيات مراجعي الحسابات المُعلَّقة المرتبطة بالموارد البشرية

الرقم	التوصية	الأولوية	الموضوع	التقدم المحرز في التنفيذ	تاريخ الانتهاء المتوقع
1	6	متقدمة	استحقاقات إجازات زيارة الوطن	%25	ديسمبر 2013
2	3	متقدمة	إدارة شؤون البائعين في نظام الإدارة المتكاملة (AIMS)	%0	ديسمبر 2013
3	372	متقدمة	نظام مراقبة النفاذ	%50	أكتوبر 2013
4	11	متقدمة	تكرار المطالبات. قاعدة بيانات للموظفين على نطاق الأمم المتحدة لمعالجة مشكلة تكرار المطالبات.	%80	أغسطس 2013
5	126	متوسطة	منحة التعليم/التخطيط للموارد المؤسسية: كفاءة العمليات وفعاليتها	%10	يناير 2014
6	371	متقدمة	نظام أوقات العمل المرنة: إساءة استعمال النظام	%80	أكتوبر 2013
7	373	متقدمة	نظام أوقات العمل المرنة: إساءة استعمال النظام إنشاء نظام مراقبة أحدث وأحسن	%70	أكتوبر 2013
8	410	متقدمة	الوثائق السرية	%25	2014
9	172	متقدمة	نظام الموظفين ولائحته: الفصلان الخامس والسادس – العدالة الداخلية	%90	أكتوبر 2013
10	420	متقدمة	دراسة مقارنة عن التغيب عن العمل	%70	أغسطس 2013
11	421	متقدمة	العدالة الداخلية: تحليل السبب والأثر	%50	يناير 2014

12	405	متقدمة	نظام الموظفين ولائحته: الفصلان الخامس والسادس – العدالة الداخلية	%90	يناير 2014
13	426	متوسطة	سياسة التدريب: خطة تدريب طويلة الأجل	%50	سبتمبر 2013
14	428	متوسطة	سياسة التدريب	%50	سبتمبر 2013
15	429	متوسطة	التخطيط للموارد المؤسسية: المعلومات الإدارية	%50	ديسمبر 2016

الفصل الخامس

إستراتيجية الموارد البشرية

أولاً. المقدمة

تدعم استراتيجيةُ الويبو للموارد البشرية للفترة 2013-2015 الأهداف الاستراتيجية للمنظمة لمواصلة التشجيع على الابتكار من خلال حماية الملكية الفكرية. وموظفونا هم الركيزة الأساسية للنجاح في أداء ولايتنا وتحقيق النتائج.

والموظفون همْ أهمّ ما تمتلكه الويبو. ومساهمتهم والتزامهم وقدرتهم على الإبداع والابتكار من العوامل التي يتوقف عليها نجاح الويبو. فالموظفون يضيفون إلى المنظمة مجموعةً متنوعةً من المهارات والكفاءات والآراء والنُّهج. وهذا التنوع إيجابيٌّ ويثري المنظمة.

ودفعت البيئة الدائمة التطور إلى مراجعة استراتيجية الموارد البشرية السابقة لعام 2007 وتحديثها (الوثيقة WO/GA/34/14). وتهدف استراتيجية الموارد البشرية الجديدة إلى توضيح اتجاه السير حتى نهاية فترة السنتين المقبلة وضمان استعداد المنظمة لمواجهة التحديات الناشئة.

وقد نجحت المنظمة في اجتياز أزمة اقتصادية والعودة إلى درب النمو، مع ضمان أن النتائج تُحقّق بالموارد نفسها أو أقل. وقد تحقّق ذلك من خلال عدد من الاستراتيجيات، منها تحسين الإنتاجية في مجالات العمل الأساسية، وإعادة النظر في الهياكل التنظيمية وإعادة تصميمها، وإعادة تنظيمها عند الضرورة. ويجب أن يستمر تحوّل نموذج الأعمال الخاص بالويبو من أجل النجاح في تحقيق النتائج.

واستراتيجية الموارد البشرية هذه تُحدِّد دور الويبو داخل البيئة العالمية المتغيّرة للملكية الفكرية، وتستعرض إنجازات الإصلاحات الأخيرة والتحديات المقبلة، وتُقيِّم مدى قدرة الموارد البشرية على أن تُمكِّن من تحسين الخدمات العالمية والمتكاملة للملكية الفكرية.

ثانياً. بيئة متغيرة

دور الويبو

إن الويبو منظمةٌ دوليةٌ يبلغ عدد الدول الأعضاء فيها 186 دولة عضواً، وهي جزء من نظام الأمم المتحدة الموحد للمنظمات. وتتمثّل مهمتها في التشجيع على الابتكار والإبداع لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في جميع البلدان، من خلال نظام ملكية فكرية متوازن وفعال. وتهدف الويبو إلى تحقيق هذه

المهمة من خلال تسعة أهداف استراتيجية اعتمدتها الدول الأعضاء في ديسمبر 2009.

السياق الخارجي

لم يعد يُنظر إلى نظام الملكية الفكرية على أنه مجرد نظام قانوني وتقني للخبراء، بل أيضاً نظام إيكولوجي رئيسي للأنشطة الابتكارية والإبداعية في اقتصادات جميع أنحاء العالم لإدارة الأصول غير الملموسة. ومن ثمّ فإنه يحظى بأولوية متقدمة لدى الحكومات والشركات والباحثين والأكاديميين والمبدعين الأفراد وغيرهم من أصحاب المصلحة وعامة الناس على حد سواء. ويزداد الطلب على خدمات الملكية الفكرية بشكل مستمر. وقد حدث تحولٌ جغرافيٌ كبيرٌ في الانتفاع بالملكية الفكرية مع ارتفاع المعدلات في آسيا، وخاصةً في الصين واليابان وجمهورية كوريا متجاوزةً المعدلات الموجودة في بقية العالم.

وأصبحت طبيعة الطلب على تطوير التعاون وتكوين الكفاءات والمساعدة التقنية أكثر تطوراً، حيث زادت معدلات النمو بانتظام في العالم النامي خلال العقدين الماضيين، وتسعى البلدان إلى تشجيع القيمة المضافة في الإنتاج الاقتصادي.

والويبو مُقدِّمٌ عالميٌ لطائفة متنوعة من خدمات الملكية الفكرية، في حين أن السلطات الوطنية والإقليمية للملكية الفكرية تُقدِّم خدماتها في المناطق الخاصة بكل منها، مع الحصول على المساعدة التقنية من الويبو في كثير من الأحيان. إلا أن الويبو ليست هي المُقدِّم الوحيد لخدمات الملكية الفكرية. وسوف يُقيِّم أصحاب المصلحة على الصعيد العالمي خياراتهم بناءً على معايير مثل التغطية الجغرافية، والجودة الشاملة ومدى ملاءمة الخدمات، وسرعة الاستجابة، والتكلفة، والاستدامة. ولذلك تحتاج الويبو إلى مواصلة التجديد وتحسين نوعية تقديم الخدمات لكي تظل قادرةً على المنافسة.

نموذج الويبو للأعمال

يأتي أكثر من 95 بالمائة من دخل الويبو من ايرادات الخدمات المُقدّمة من خلال أنظمة التسجيل الدولية التي أنشئت في إطار نظام معاهدة التعاون بشأن البراءات ونظامي مدريد ولاهاي، إضافة إلى مركز التحكيم والوساطة.

ولذلك يسعى نموذج الويبو للأعمال جاهداً إلى الجمع بين هدف توفير الخدمات لفائدة الصالح العام وتوجُّه القطاع الخاص نحو الأعمال التجارية. وهذا أمر فريد من نوعه في سياق وكالات الأمم المتحدة. وتتعرض المنظمة لبعض الضغوط بسبب السياق العالمي السريع التطور للأعمال التجارية في مجال الملكية الفكرية، وعلى الأخص الحاجة إلى التلبية السريعة للاحتياجات المتغيرة والقدرة على التكيف في ظل طلبات السوق المتقلّبة.

وبسبب اعتماد الدخل إلى حدٍ كبير على مستوى نشاط الويبو التجاري، ولأن نحو 66 بالمائة من التكاليف ترتبط ارتباطاً مباشراً بالموظفين، يلزم وجود انعكاس أكثر تجاوباً للتغيرات التي تطرأ على احتياجات الأعمال التجارية والتّوجُّه نحو الخدمات، ويجب التحلي بالمرونة والسلاسة الكافيتين، لكي تظل مستويات التوظيف والتكاليف الناجمة عن ذلك متماشيةً مع الاحتياجات التجارية.

عالم أعمال مُتغيِّر لمُقدِّمي الخدمات العالمية

تجد الويبو نفسها في ساحة لتقديم الخدمات تتسم بالتطور السريع وتحركها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وبسبب التطور المتزايد للخدمات الإلكترونية في مجال الملكية الفكرية، يحدث حالياً تحول في إيداع طلبات البراءات والعلامات التجارية ومعالجتها. ويحدث تحول مماثل في خدمات الترجمة. وهذه العمليات الجديدة لن تجعل أنظمة الملكية الفكرية أيسر منالاً وأكثر شفافيةً للشركات والمبتكرين فحسب، بل سوف تؤدي أيضاً إلى تقصير مُهل التنفيذ وتقليل التكاليف.

وزيادة مستويات الأتمتة لها آثارٌ على هيكل القوة العاملة وعلى الكفاءات المطلوبة من شريحة كبيرة من الموظفين. وكذلك فإن ارتفاع مستوى التطور في تكوين الكفاءات وتقديم المساعدة التقنية يتطلب تحسين مهارات الموظفين الذين يُقدِّمون الخدمات في هذا المجال.

ثالثاً. الإنجازات والتحديات

الإنجازات والإصلاحات الأخيرة

تُقدِّم الويبو خدمات عالمية في مجال الملكية الفكرية من خلال موظفين ملتزمين وخبراء. وتمتلك المنظمةُ أنظمة إدارة قوية وأساساً مالياً متيناً. وأهم ما تمتلكه هي العمالة الماهرة القادمة من 110 بلدان تقريباً والتي تأتي بثروة من الخبرة والكفاءة والالتزام تجاه المنظمة. والميزة الاستراتيجية التي تتمتع بها الويبو، مقارنةً ببعض منافسيها الدوليين في مجال الملكية الفكرية، هي قدرتها على تقديم خدماتٍ عالمية في مجال الملكية الفكرية بلغات كثيرة.

وأصبحت الويبو على مدى السنوات الماضية أكثر كفاءة، وتقوم بعمل أكبر بموارد أقل. وقد ظلّت أعداد الموظفين ثابتة رغم الازدياد المطّرد لكلٍّ من النشاط التجاري وعبء العمل وتعقد العمليات العالمية.

وأدّت الإصلاحات الأخيرة إلى زيادة تحسن قدرة الويبو. وقد أُجريت إصلاحات مهمة في مجال الموارد البشرية فضلاً عن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحديث أساليب العمل في مجالات التخطيط وإدارة النتائج والمساءلة. ونجحت مبادرات برنامج التقويم الاستراتيجي في إيجاد مبادرات تغيير مهمة ومُركّزة. وبدءاً من الآن، يجب أن تبدأ عملية دمج وتحسين مستمر من حيث انتهى برنامج التقويم الاستراتيجي.

وقد حُدِّدت المخاطر الاستراتيجية، وتُشكِّل تدابير التخفيف جزءاً من الاستراتيجية الجديدة للموارد البشرية. وأُعيد صوغ الإطار التعاقدي. وتم تناول المشكلات المتعلقة بالموظفين المؤقتين العاملين لفترة طويلة، وحُلّت إلى حد كبير. وارتكز التخطيط للقوة العاملة على الإدارة القائمة على النتائج للتأكد من أن قرارات تخطيط الموارد البشرية وتنمية قدرات الموظفين تسترشد بالمحتوى والنتائج التي تسعى الويبو إلى تحقيقها. وتحسّن التوازن بين الجنسين. وأُدخِل نظامٌ لإدارة الأداء، وهو الآن ناضج بما يكفي لتحقيق منافع بوصفه أداة إدارية. وتحسنّت الاتصالات الداخلية من خلال عدد من مبادرات الاتصالات.

وشهد إطار المنظمة التنظيمي إصلاحاتٍ طُبِّقت في عامي 2012 و2013. وسوف يُطبّق نظام مُحسّن للعدل الداخلي في عام 2014. وجرى تحديث العديد من سياسات الموارد البشرية وتجديدها، وصدرت سياسات جديدة.

وأدت هذه الإصلاحات مُجتمعةً إلى تحسُّن ملحوظ في مستويات رضا الموظفين، كما يتضح من استقصاءات التصورات الأخيرة. وتتّفق الغالبية العظمى من الموظفين مع القيم الأساسية للمنظمة، وخاصة "العمل يداً واحدة".

وتقدم الويبوُ بيئة عمل جيدة من حيث المكاتب وأماكن العمل والمرافق. ويوفر مركز العمل في جنيف للموظفين ولأسرهم نوعية حياة ممتازة، وفرص عمل للأزواج أو الزوجات، وتعليم من الدرجة الأولى، وبنية تحتية صحية، وتواصل دولي جيد. وشروط خدمة الموظفين هي نفسها شروط منظومة الأمم المتحدة، وهي قادرة إلى حد كبير على المنافسة على المستوى الدولي.

لا تزال التحديات قائمة

إن القدرة المحدودة على التجاوب مع بيئة الملكية الفكرية الخارجية السريعة التطور هي إحدى مخاطر الويبو الاستراتيجية الرئيسية في مجال إدارة الموارد البشرية. فهيكل القوة العاملة غير مرن نسبياً، في حين أن المنظمة تتطلب هياكل مرنة، واستجابات سريعة ووافية بالغرض لمطالب الملكية الفكرية الناشئة، وموظفين متعددي اللغات، وقدرة على الاستفادة المثلى من أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأكثر تقدماً. وتنتج تحديات عن الإفراط في الخدمات ببعض اللغات، وعدم كفايتها بلغات أخرى، ووجود قدر معين من المهارات الزائدة عن الحاجة في بعض المجالات التقنية إلى جانب العقود الطويلة الأجل. وتوجد حاجة إلى تدخلات لإيجاد خليط عقود يتسم بمرونة أكبر. ويجب استدراك النقص في المهارات من خلال التدريب أو توظيف موظفين جدد. ويجب أن يُدار الإفراط في عدد الموظفين من خلال تدابير مثل التدريب وإعادة التوزيع.

ويجب أن تضيف الويبو موارد إلى بعض المجالات الجديدة ذات الأولوية، مثل نظامي مدريد ولاهاي نظراً للتوسُّع المُتوقّع، ومشاريع مجال البنية التحتية العالمية، وأمن تكنولوجيا المعلومات، واستعادة القدرة على العمل بعد الكوارث، واستمرارية تصريف الأعمال. والموارد الإضافية باهظة الثمن، ولذلك يجب

تحديد موارد نقل الموظفين قدر الإمكان داخل المنظمة. إلا أن نقل الموظفين الداخلي ذو قيود في تلبية احتياجات متطلبات العمل الجديدة كلياً ومجموعات المهارات التي يلزمها تعيين موظفين جدد أو تشغيل غير الموظفين والمقاولين أو كليهما.

وتشغيل غير الموظفين والمقاولين، فضلاً عن الاستعانة بمصادر خارجية، يجب أن يُدار استراتيجياً، بحيث يتحقق توازن بين المرونة والفعالية من حيث التكلفة من جهة والحاجة إلى الاحتفاظ بالخبرة والمعرفة التقنية الرئيسيتين داخل المنظمة من جهة أخرى.

ومن المتوقع في ميزانية فترة السنتين 2014 و2015 أن تتجاوز زياداتُ التكاليف نمو الدخل. ويوجد في هيكل التكاليف الخاصة بالويبو عنصر تكلفة كبيرة مخصص للموظفين، يُقدّر بنحو 66 بالمائة. ويوجد عدد من الزيادات شبه التلقائية في التكاليف مثل زيادات الدرجات السنوية، وإعادة التصنيف، وتكاليف المعيشة وغيرها من التسويات الإلزامية للجنة الخدمة المدنية الدولية، وإصلاح العقود والتثبيتات، وتوفير مستحقات الموظفين بعد نهاية الخدمة، بما فيها التأمين الصحي في فترة ما بعد الخدمة. ويُقدّر المبلغ الإجمالي لهذه الزيادات في فترة السنتين 2014 و2015 بنسبة 8,8 بالمائة، مقابل نمو متوقع في الدخل تبلغ نسبته 4,5 بالمائة. والإدارة الواعية للوظائف أمرٌ ضروريٌ لسد الفجوة الموجودة بين التكاليف والدخل المُتوقّع.

وهيكل تكاليف الموظفين الخاص بالويبو غير مرن بسبب ارتفاع عدد الموظفين العاملين بعقود طويلة الأجل. وفي حالة انخفاض الدخل، كما كان الحال في الماضي، لن يكون في مقدور الويبو خفض تكاليفها في غضون مهلة قصيرة. وتوجد حاجة إلى وجود هيكل تكاليف أكثر مرونةً مع نسبة أعلى من العقود المُحدّدة المدة، وعقود غير الموظفين، وعقود جهات خارجية.

وتعكس سياسة التنوع الجغرافي توافقاً في الآراء حدث في عام 1975 وتشكّك فيه بعض الدول الأعضاء. وهذه الدول الأعضاء لا توافق على سياسة 1975 لأنها تقوم على مساهمات مالية. وتسعى المنظمة بنشاط إلى ضمان وجود أوسع تنوع وتمثيل جغرافي في الموظفين.

ويصعب تحقيق عمليات إعادة هيكلة القوة العاملة اللازمة لمعالجة المشاكل الهيكلية المُبيّنة آنفاً في ظل انخفاض معدل دوران الموظفين في الويبو. ولن يمثل خروج الموظفين عن طريق التقاعد سوى 5,5 بالمائة من القوة العاملة بين عامي 2013 و2015. ونسب أشكال الخروج الأخرى منخفضةٌ كذلك. فيلزم وجود تخطيط لتعاقب الموظفين، واستراتيجية توظيف وغير ذلك من التدابير لتحقيق إعادة الهيكلة اللازمة.

وتُوظِّف الويبوُ بعض المُتخصِّصين ذوي المهارات الفائقة والشهرة العالمية في مجال الملكية الفكرية. ونقص المعارف والقدرات برحيل هؤلاء الخبراء قد يُعرِّض الويبو لمخاطر كبيرة. والتدابير المُتّخذة للتخفيف من هذه المخاطر يجب أن تتضمن تخطيط تعاقب الموظفين، والتدريب، وحوافز مناسبة للتطوير الوظيفي.

ويوفر حجمُ المنظمة فرصاً محدودةً للانتقال إلى مراتب العمل العليا. والتوظيف الداخلي وإعادة التصنيف هما وسيلتا التطوير الوظيفي. ويعتبر العديد من الموظفين أن هذا غير كاف. والتنقل فيما بين مؤسسات المنظومة متاح للموظفين الذين يتمتعون بالمؤهلات والكفاءات التي تتطلبها منظومة الأمم المتحدة. والطلب على خبراء الملكية الفكرية محدودٌ جداً، ولذلك لا يجد فرصاً وظيفية في منظومة الأمم المتحدة الأوسع إلا عدد قليل جداً من موظفي الويبو. والتشجيع على زيادة التنقل الداخلي الأفقي سوف يقلل الضغط ولكن سوف تظل التحديات قائمة، مع العلم أيضاً أن الويبو تحتاج إلى تحقيق توازن بين الإبقاء على الموظفين الحاليين وتطويرهم من ناحية، وجلب خبرات جديدة إلى المنظمة من ناحية أخرى.

ورغم إحراز تقدم فيما يتعلق بالتوازن بين الجنسين، لم تتحقق نسبة 50:50 المُستهدفة في كل الأماكن، وخاصة في المستويات العليا. وتطبيق سياسة جنسانية سوف يعالج مسألتي التوازن بين الجنسين وتعميم الاعتبارات الجنسانية في مجالات البرنامج.

رابعاً. تمكين خدمات الملكية الفكرية المتكاملة عالمياً – استراتيجية موارد بشرية

دور إدارة الموارد البشرية

تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً رئيسياً في:

1. تهيئة بيئة مواتية لكي تُحقق الويبو أهدافها الاستراتيجية في سياق خارجي سريع التغير؛
2. والإدارة الفعالة لموارد المنظمة البشرية؛
3. وتيسير الأداء الأمثل لمُقدِّم خدمات متكاملة عالمياً؛
4. والتشجيع على الابتكار والإبداع.

القوة العاملة بالأرقام

كان عدد العاملين في الويبو 242 1 موظفاً في يونيو 2013. وقد بقي هذا الرقم ثابتاً إلى حدٍ ما منذ عام 2010. وانخفض عدد الموظفين المؤقتين في حين أن عدد الموظفين الثابتين ازداد من 923 إلى 030 1، مما يعكس نتيجة التثبيت وإصلاح العقود. ويبلغ متوسط طول خدمة موظفي الويبو 16,6 سنة. ويبلغ متوسط العمر 47 سنة في فئة الخدمات العامة والفئة الفنية، و53 سنة في فئة المديرين. وسوف يُحال إلى التقاعد نحو 56 موظفاً أو 5,5 بالمائة من القوة العاملة في الفترة من عام 2013 حتى نهاية عام 2015. وتشغل النساء نحو 48,9 بالمائة من مناصب الفئة الفنية، و25 بالمائة من مناصب فئة المديرين. ويمثل موظفو الويبو 110 جنسيات مختلفة.

أهداف استراتيجية الموارد البشرية

الأهداف الرئيسية لاستراتيجية الموارد البشرية 2013-2015:

- تحسين قدرة الويبو على الاستجابة للاحتياجات العالمية المتطورة في مجال الملكية الفكرية. وهذا يتطلّب وجود هيكل أكثر مرونة للقوة العاملة، وتنسيق المهارات، وتحسين إعداد تقارير القوة العاملة، وإسراع عمليات الموارد البشرية.
- جعل الويبو مُقدِّماً رئيسياً للخدمات العالمية في مجال الملكية الفكرية. وهذا يتطلب هياكل جوهرية أكثر سلاسة وذات قدرة احتياطية مرنة، وتقديم خدمات تكنولوجيا المعلومات الأكثر تقدماً، إلى جانب أعلى مستويات لأمن تكنولوجيا المعلومات والأنظمة المرتبطة بها.
- تأكيد أن الويبو جهة عمل مُفضّلة لدى خبراء الملكية الفكرية الدوليين وغيرهم من المهنيين وموظفي الدعم. وهذا يتطلب شروط توظيف

تنافسية، وبيئة عمل مواتية، وفرصاً للنمو المهني، وتوازناً بين الحياة العملية والاجتماعية، وبيئة معيشية مناسبة للعائلات.

- مواصلة تحسين الكفاءة التنظيمية. وهذا يتطلب القيام بالمزيد بموارد أقل من خلال الإدارة الواعية للقوة العاملة وتحسين الأنظمة والعمليات.

الإطار القانوني

يتكون إطار الويبو القانوني للموارد البشرية من اتفاقية الويبو، ونظام موظفي الويبو ولائحته، وتعميمات الويبو الداخلية بشأن سياسات وممارسات الموارد البشرية، ونظام الويبو المالي ولائحته، واتفاقات المقر مع الدول المضيفة. وتشارك الويبو أيضاً في نظام الأمم المتحدة للسلامة والأمن، وتتّبع سياسة الأمم المتحدة بشأن الصحة المهنية.

عناصر إستراتيجية الموارد البشرية

تقوم استراتيجية الموارد البشرية 2013-2015 على أربعة مكونات أساسية مُترابطة، هي: إعادة هيكلة القوة العاملة، والموظفون، والإدارة، والاتصالات وعلاقات العمل.

1. إعادة هيكلة القوة العاملة

1.1. الهياكل الملائمة وحجم القوة العاملة

تتطلب الاحتياجات المتطورة للأعمال التجارية والتكنولوجيا الجديدة هيكلاً تنظيمياً وقوةً عاملةً يتسمان بالمزيد من السلاسة والمرونة.

يجب أن تتوافق الهياكل التنظيمية مع الاحتياجات المتطورة للأعمال التجارية والأولويات، فضلاً عن تحسينات التكنولوجيا والعمليات. وسوف يتطلب انضمام دول أعضاء جديدة إلى بعض معاهدات الويبو الرئيسية، إضافةً إلى أتمتة عملية إيداع البراءات والعلامات التجارية والعمليات ذات الصلة، إجراء تعديلات على القوة العاملة من حيث أعداد الموظفين الإجمالية والكفاءات خلال الفترة 2013-2015. وسوف تكون لدى جميع إدارات الويبو خطط للقوة العاملة في عام 2014.

ومن المتوقع أنّ التقدم في أنظمة تكنولوجيا المعلومات قد يُمكّن من زيادة تقليص عدد الموظفين الطويلي الأجل في مجاليْ معالجة نظامي مدريد ومعاهدة التعاون بشأن البراءات. ورغم وجود توقعات إدارية داخلية تفصيلية في معاهدة التعاون بشأن البراءات يمكن أن تكون بمثابة مبادئ توجيهية عامة للتخطيط، لا يمكن أن تُستخدم كأهداف راسخة نظراً لتعقيدات أتمتة عمليات معاهدة التعاون بشأن البراءات وما ينتج عن ذلك من عدم القدرة على التنبؤ بوتيرة هذه التغييرات ونطاقها.

وسوف تزداد أهمية نظامي مدريد ولاهاي مع انضمام دول أعضاء إضافية. وتخضع الهياكل التنظيمية في هذا القطاع للمراجعة في عام 2013. وسوف تُحدّد خطة العمل التفصيلية الخاصة بالقوة العاملة لفترة السنتين بناء على تقديرات عبء العمل وقوائم المهارات.

ويجري حالياً تعزيز هياكل تكنولوجيا المعلومات بموارد إضافية تُستخدم في أمن تكنولوجيا المعلومات، واستمرارية تصريف الأعمال، واستعادة القدرة على العمل بعد الكوارث. وقد يلزم إجراء مزيد من التعديلات.

ومع إدخال نظام متكامل للتخطيط للموارد المؤسسية، سوف تؤثر تغيرات إجراءات العمل أيضاً على إدارات الدعم. وقد يلزم إجراء تعديلات هيكلية.

2.1. الكفاءات والمهارات اللازمة لتلبية احتياجات الأعمال التجارية

استدراك النقص في المهارات والحد من الإفراط أمر ضروري للتخفيف من المخاطر في المنظمة.

تعاني الويبو من نقص في المهارات في بعض المجالات ومن إفراط وتكرار في المهارات في مجالات أخرى. وسوف تلزم إعادة المعايرة مع مجموعة من التدابير، منها إعادة التدريب، وإعادة التعيين الداخلي.

3.1. إطار تعاقدي مرن

لا بد أن تزداد نسبة العقود المرنة وعقود غير الموظفين وعقود الاستعانة بمصادر خارجية لكي يكون بمقدور الويبو أن تزيد قوتها العاملة وما يرتبط بها من تكاليف أو تقلّلها بما يتماشى مع احتياجات الأعمال التجارية.

تعتمد عوائد إيداع العلامات التجارية والبراءات وغيرها من مصادر دخل الويبو على عوامل خارجية، منها النمو الاقتصادي. وهذا يجعل الويبو مُعرّضةً لمخاطر انخفاض الدخل في أوقات الانكماش الاقتصادي. وبسبب وجود نسبة كبيرة من الموظفين بعقود غير مرنة، لا تستطيع الويبو أن تخفض مستويات التوظيف وتكاليفه بالسرعة الكافية حينما ينخفض الدخل. وفي الوقت نفسه، تمتلك الويبو قدرةً محدودةً على التعامل مع الزيادة السريعة في الطلب مع مخاطر تراكم الخدمات غير المُنجزة مما يتسبب في تأخير العملاء.

ويجب أن تُحدّد عناصر القوة العاملة الأساسية وغير الأساسية مع الإدارات المعنية. فإدارات معاهدة التعاون بشأن البراءات، ونظامي مدريد ولاهاي، وتكنولوجيا المعلومات، وخدمات المؤتمرات لها عمليات واحتياجات مختلفة تتطلب هياكل مُصمّمة خصيصاً تضم موظفين أساسيين إضافةً إلى أفراد بعقود مرنة وأفراد من غير الموظفين وجهات خارجية للعمل إلى جانب الموظفين الأساسيين. وسيكون لكل إدارة خطة خاصة بالقوة العاملة بحلول نهاية عام 2014.

4.1. التوظيف الفعال

تخطيط التوظيف أمر بالغ الأهمية ويجب أن يتضمن الاعتبارات الجغرافية والجنسانية.

يمكن توقع احتياجات التوظيف (مثل: الاستعاضة عن الموظفين المُحالين للتقاعد، أو شغل وظائف جديدة) أو يمكن أن تنتج عن مغادرات غير متوقعة أو احتياجات جديدة (مثل: احتياجات التوظيف القصير الأجل من أجل مشاريع أو مهام خاصة،

والزيادة المؤقتة في عبء العمل أو نقص الموظفين المؤقتين). ويجب أن تُراعى الاعتبارات الجغرافية والجنسانية كما ينبغي عند وضع استراتيجية التوظيف التي تشمل مبادرات التواصل اللازمة لجذب مرشحين متنوعين يتمتعون بالموهبة المناسبة. ويحتاج التوظيف عموماً إلى أن يكون أسرع وأكثر استجابة للاحتياجات.

ويمكن شغل الشواغر القصيرة أو المتوسطة الأجل باستخدام عملية توظيف "خفيفة" وأسرع، مع فترات إعلان أقصر، وقوائم توظيف، وتقييم أكثر مرونة. وسوف تُعرض على الموظفين المعينين من خلال هذه العملية عقود قصيرة، لا يتجاوز مجموعها سنتين.

وكل من يُعيّن من المتقدمين، بغض النظر عن عملية التوظيف المُستخدمة، يجب أن يستوفي شروط الخبرة والمتطلبات التقنية الخاصة بالويبو فضلاً عن المتطلبات الواردة في ميثاق الأمم المتحدة ومدونة قواعد السلوك الخاصة بلجنة الخدمة المدنية الدولية.

5.1. تخطيط تعاقب الموظفين في الوقت المناسب

سوف تُدرج التقاعدات المقبلة في خطة سنوية للقوة العاملة.

سوف تُراجع الوظائف التي تصبح شاغرةً بسبب التقاعد لتحديد الحاجة المستمرة، وكفاية التوصيف الوظيفي، ومستوى الرتبة. وأي مخاطر تتعلق بفقدان المعارف المؤسسية وتدابير التخفيف هي أيضاً جزء من عملية التخطيط.

6.1. التنقل الداخلي والخارجي

يُوصى بالتنقل الداخلي والخارجي لتحفيز الموظفين وتنشيطهم باستمرار.

يُتوقّع في الغالب أن يغير الموظفون عملهم على نحو منتظم لكي يظلوا نشطين ومنتجين مهنياً. وفي معظم منظمات الأمم المتحدة، لا يقضي الموظف في العمل الواحد أكثر من خمس سنوات. ورغم أن الويبو لن تفرِض مدة زمنية محدّدة، ينبغي تطبيق مفهوم تنقل الموظفين بوجه عام بوصفه ممارسة توظيف رشيدة. وتقع على عاتق الموظفين والمديرين مسؤولية متساوية في ضمان إمداد الموظفين بكل جديد في المهنة أولاً بأول، وضمان غزارة إنتاجهم باستمرار، وضمان السعي في مهام جديدة عند قضاء المدة القصوى في عمل ما.

ويمكن إنجاز التنقل الأفقي الداخلي إلى حد ما. وهذا ينطبق بصفة خاصة على موظفي الدعم في الفئات العامة. وسوف تُقدّم فرص تناوب العمل من خلال الانتقال الأفقي.

والتنقل بين مكتب الويبو في جنيف والمكاتب الخارجية أمرٌ مستحبٌ جداً. وسوف يكون الموظفون الذين اكتسبوا خبرة في المكاتب الخارجية مؤهلين، نظراً لخبرتهم المُعزّزة، للتنافس على شغل وظائف شاغرة في رتبة أعلى عند العودة إلى مكتب جنيف بشرط تحقق شروط معينة، منها الأداء المُرضي والكفاءة الفنية المُثبتة.

والتنقل يمكن أن يكون أيضاً في شكل ترك مؤقت للمنظمة من أجل تولي مهام في منظمات الأمم المتحدة الأخرى، في أوساط أكاديمية أو في بيئة وطنية للملكية الفكرية.

7.1. إدارة التنوع الجنساني والجغرافي

التوازن بين الجنسين والتمثيل الجغرافي وإدارة التنوع من واجبات الويبو.

تلتزم الويبو بتحقيق التوازن بين الجنسين على جميع المستويات بحلول عام 2020. وتلتزم الويبو أيضاً بضمان أن تكون الاعتبارات الجنسانية جزءاً من برامجها ومشاريعها. وسوف توجد، بحلول نهاية عام 2013، سياسة جنسانية وخطة عمل متاحتان للتنفيذ.

وتلتزم الويبو بتعيين موظفين على أساس أوسع نطاق جغرافي ممكن. ويجب أن تنظر الدول الأعضاء في سياسة الويبو بشأن التوزيع الجغرافي التي لا تُطبّق إلا على بعض الوظائف. وفي الوقت نفسه، لا بد من معالجة أوجه الاختلال. وهذا يشمل مواصلة تقليل عدد الدول الأعضاء غير المُمثّلة. ولكن ينبغي ألا تكون لذلك الأولوية على الاحتياجات التجارية.

2. الموظفون

1.2. التدريب والتطوير المهني

سوف تُيسِّر المنظمةُ حصول الموظفين على التدريب والتطوير المناسبين، وتضمن استدراك النقص في المهارات.

إن التطوير المهني للموظفين مسؤوليةٌ يشترك فيها المديرون والموظفون والمنظمة ككل. ويجب على المديرين التأكد من أن الموظفين الذين يعملون تحت إشرافهم يهتمون بتنمية المهارات المتعلقة بعملهم الحالي، واحتياجات الأداء والكفاءة التي تلوح في الأفق، عندما يكون العمل عرضةً للتغيير. وتُتاحُ للموظفين مجموعة متنوعة من فرص التدريب، ويُقدّم لهم تدريب مُصمّم خصيصاً وفقاً لاحتياجات المنظمة إذا كان برنامج التدريب القياسي لا يلبي الاحتياجات.

ويجب أن يُولِي مديرو البرامج تنمية المهارات والكفاءات المستقبلية ما يلزم من عناية شاملة، واضعين في اعتبارهم أيضاً أهدافاً استراتيجية أطول أجلاً. ويجب توقُّع نقص المهارات حيثما تكون العمليات والتكنولوجيا عرضةً للتغيير. ويلزم أن تُدار قدرة القوة العاملة على تنمية المهارات والتكيف إدارةً أكثر منهجيةً، ويجب أن تُرصد النتائج.

ويجب أيضاً تقديم التطوير المهني للموظفين من باب الرغبة في تحقيق قدر أكبر من التنقل الأفقي الداخلي.

2.2. التوازن بين الحياة العملية والاجتماعية

توجد حالياً أنماط عمل مرنة ويمكن تحسينها في القريب العاجل.

يستفيد موظفو الويبو من ساعات العمل المرنة، وخيارات العمل بدوام جزئي المتعددة، وإجازات الرصيد الإضافي، وإجازات الأمومة، وإجازات الأبوّة، فضلاً عن الإجازات العائلية الطارئة. ويمكن منح إجازة دراسية بشروط معينة. ويمكن لأزواج موظفي الويبو الحصول على تصاريح للعمل في سوق العمل المحلية في سويسرا ومراكز العمل الأخرى الموجودة حيثما تقع مكاتب الويبو الخارجية.

وخيار العمل عن بعد ليس قيد النظر الفعلي في الوقت الحاضر لأسباب تخص أمن تكنولوجيا المعلومات. والعمل عن بعد غير متاح إلا لأغراض خاصة وفي

ظروف استثنائية ويقتصر على العمل الذي يمكن التحكم في المخاوف الأمنية الخاصة به تحكماً كاملاً.

وميزة إجازات الرصيد الإضافي المتوفرة لموظفي الويبو تشبه جدول العمل المضغوط المتوفر في العديد من منظمات الأمم المتحدة الأخرى. ويمكن للموظفين الذين يفضلون استخدام النظام الإلكتروني لضبط الوقت والدوام أن يعملوا لساعات إضافية يحصلون مقابلها على إجازة تصل إلى تسعة أيام عمل في كل سنة تقويمية، وذلك بشروط معينة.

وفيما يتعلق بنظام ساعات العمل المرنة، من المقرر إجراء عدد من التحسينات التقنية في منتصف عام 2013. وبعد ذلك، يجب إجراء مزيد من التحسينات والتبسيط في إدارة النظام.

3.2. السلامة والأمن

يُطبّق في الويبو نظام الأمم المتحدة للسلامة والأمن.

وسلامة الموظفين وأمنهم من الأولويات بالنسبة لجميع الموظفين في مركز العمل في جنيف، وفي المكاتب الخارجية، والموظفين المسافرين في بعثات رسمية بتكليف من الويبو. وتشارك المنظمة في نظام الأمم المتحدة للسلامة والأمن، على أساس تقاسم التكاليف، وتُطبِّق جميع السياسات والإجراءات ذات الصلة. ويُشترط الحصول على تصريح أمني من الأمم المتحدة للسفر في جميع البعثات. والتدريب الأمني إلزامي على جميع الموظفين الذين يسافرون بتكليف من الويبو. وجلسة الإحاطة الأمنية جزءٌ إلزاميٌ من التدريب التمهيدي لجميع الموظفين الجدد.

4.2. الصحة المهنية ورعاية الموظفين

وجود سياسة صحة مهنية سوف يُحسِّن رفاه الموظفين في العمل.

تُطبِّق الويبو سياسة الأمم المتحدة بشأن الصحة المهنية مع التركيز على وقاية الموظفين وتثقيفهم. وفيما يتعلق بالخدمات الطبية، تعمل الويبو عن كثب مع قسم الخدمات الطبية في مكتب الأمم المتحدة في جنيف على أساس تقاسم التكاليف. وسوف يستمر ذلك، وسوف تُعزّز العلاقة مع مكتب الأمم المتحدة في جنيف.

ولا تمتلك الويبو سياسة بشأن الصحة المهنية رغم اتخاذ بعض التدابير. وسوف تُوضع سياسة متكاملة بشأن الصحة المهنية ورعاية الموظفين، تجمع بين الموارد

البشرية، والسلامة والأمن، وإدارة المباني، ورعاية الموظفين، وذلك من أجل تحديد المعايير والتوجه. وسوف تُقدِّم لجنةٌ دائمةٌ معنيةٌ بالصحة المهنية ورعاية الموظفين فوائد مهمة للمنظمة والموظفين فيما يخص التواصل مع الموظفين وفي رصد التطورات التي تطرأ على المعايير والصحة المهنية في نظام الأمم المتحدة. وسوف تُوضع مجموعة من المعايير الثابتة بشأن الصحة المهنية ورعاية الموظفين، وسوف تُطبّق على نطاق المنظمة على الموظفين العاملين في جنيف وفي مكاتب الويبو الخارجية.

ويجب إعادة النظر في دور موظف رعاية الموظفين في الويبو والتركيز عليه لضمان أن هذا المورد تنتج عنه فوائد كاملة لعدد كبير من الموظفين.

3. الإدارة

1.3. المساءلة والنتائج

المديرون مسؤولون عن تحقيق النتائج. ودور إدارة الموارد البشرية هو توفير الدعم الفعال في الوقت المناسب.

المديرون مسؤولون عن تحقيق النتائج التنظيمية من خلال الموظفين المخصصين لهم. ولذلك فهُم المديرون الأوليون للموارد البشرية. وبالتالي من المتوقع أن يثبتوا كفاءة في إدارة الموارد البشرية، فضلاً عن الإلمام بنظام الموظفين ولائحته والتعميمات الداخلية وغيرها من الصكوك وتنفيذها. ودور إدارة الموارد البشرية هو توفير بيئة مواتية للمديرين وتقديم الدعم الذي يحتاجون إليه في إدارة موظفيهم.

ومن سُبل تقديم الدعم تبادل معلومات الإدارة الأساسية بانتظام. وقريباً سوف يُقدِّم نظام التخطيط للموارد المؤسسية للمديرين مباشرةً ما يلزم من معلومات لإدارة الموارد البشرية. ويتطلب تصميم هياكل الإبلاغ إشراك المديرين. وإلى أن يعمل نظام التخطيط للموارد المؤسسية بكامل طاقته، تقدم إدارة الموارد البشرية معلومات إدارية في شكل لوحة متابعة شهرية ومن خلال تحديثات شهرية عن تحركات الموظفين، وإدارة الأداء، والتدريب، والتصنيف، وغيرها من المجالات التي تهم المديرين. وعندما يحتاج المديرون إلى معلومات محدّدة لإدارة موظفيهم،

سوف تقدم إدارة الموارد البشرية هذه المعلومات. وسوف تساعد أيضاً في تفسير نظام الموظفين ولائحته، وفي إدارة الحالات غير العادية أو الصعبة.

2.3. إدارة الأداء

نظام جديد لإدارة الأداء وتطوير الموظفين يسمح باتباع نهج أكثر تركيزاً على النوعية لإدارة الأداء.

بلغ الآن نظام إدارة الأداء الجديد الذي قُدِّم كجزء من مبادرة برنامج التقويم الاستراتيجي ما يكفي من النضج ليصبح أداةً إدارية. ويتحول التركيز حالياً من الامتثال إلى نهج أكثر تركيزاً على النوعية لإدارة الأداء. ويمكن تحسين الاتساق في التقييم وتعقيبات جودة الأداء أكثر من ذلك. وسوف تحرص إدارة الموارد البشرية على تلبية احتياجات تدريب المديرين وتوجيههم في هذا الصدد.

3.3. المكافآت وتكريم المتميزين

التكريم الرسمي والمكافأة على الأداء الممتاز يبعثان رسائل واضحة.

طالب الموظفون والمديرون بمزيد من التكريم للأداء الممتاز والإنجازات البارزة. وقد وُضِعت سياسةٌ للمكافآت والتكريم بالتشاور مع المديرين، وسوف تُطبّق على سبيل التجربة في عام 2013. وتتوقع هذه السياسة تكريماً رسمياً لجميع الموظفين الذين يحققون أعلى تقييم للأداء. وإضافة إلى ذلك، يوجد حافز مالي لعدد قليل من الأفراد والفرق الأفضل أداءً. وعلاوة على ذلك، سوف تُقدّم ثلاث جوائز إنمائية للأفراد ذوي الإنجازات البارزة في مجالي الابتكار والكفاءة. وسوف يُسترشد بالدروس المستفادة من تجربة 2013 في وضع سياسة عام 2014.

4.3. استجابة داعمة لقصور الأداء

يُقدّم الدعم للمديرين في معالجة قصور الأداء.

كان المديرون في الماضي يُحجمون إلى حد كبير عن تقييم أداء الموظفين بأنه دون المرضي خوفاً من إثارة الشقاق وتثبيط الهمة، وفي أسوأ الأحوال، خوفاً من الاضطرار للتعامل مع ادعاءات مضايقة من الموظفين الذين قُيِّم أداؤهم تقييماً سلبياً. وقد سُجِّل عام 2013 عدد قليل من حالات قصور الأداء. ويُقدّم الدعم للمديرين في التعامل مع هذه الحالات. والهدف هو رفع الأداء إلى مستوى مرضٍ. ويجب أن يكون الدعمُ في هذا المجال متواصلاً.

5.3. الأخلاقيات والقيم المشتركة

كبير موظفي الأخلاقيات مسؤول عن التدريب في مجال الأخلاقيات المهنية، وإدارة الإفصاح المالي، ووضع سياسة لحماية المُبلِّغين عن المخالفات.

سوف يظل الدور الداعم الذي يقوم به كبير موظفي الأخلاقيات أمراً رئيسياً في تقديم التوجيه للمديرين والموظفين، وفي معالجة المعضلات الأخلاقية، وفي التعامل مع مسائل تضارب المصالح. وسوف يستمر تقديم تدريب إلزامي أساسي في مجال الأخلاقيات للموظفين الجدد. وسوف يوجد أيضاً تدريب متابعة لمعالجة بعض الموضوعات المحددة. وسوف تُعزّز سياسة الويبو الحالية للإفصاح المالي في فترة السنتين المقبلة.

6.3. التظلم الفعال والتعامل مع المنازعات

سوف يكون تعزيز التسوية غير الرسمية للمنازعات سمةً أساسيةً من سمات نظام العدالة الداخلية.

تُجرى حالياً إصلاحات للعدل الداخلي وإدارة المنازعات التي تحدث في أماكن العمل. وبعد دراسة يقوم بها خبير خارجي، سوف يُقترح نظامٌ مُحسّنٌ، وسوف تُعرض التعديلات المتعلقة به لنظام الموظفين ولائحته على الدول الأعضاء لاعتمادها في عام 2013. وسوف يكون تعزيز التسوية غير الرسمية للمنازعات بدعم من أمين المظالم سمةً أساسيةً من سمات النظام الجديد. وفيما يتعلق بالنظام الرسمي، سوف يستمر إجراء مراجعة ابتدائية قائمة على الأقران. وسوف تظل محكمة منظمة العمل الدولية بمثابة هيئة استئناف من الدرجة الثانية.

4. علاقات العمل والاتصال الداخلي

1.4. التشاور بشأن استحقاقات الموظفين ورعايتهم

يجب أن يُسمع لرأي جميع الموظفين عند وضع السياسات والأنظمة وعند تهيئة بيئة العمل الخاصة بالويبو.

من الأهمية بمكان إبداء الموظفين لرأيهم في وضع سياسات الموارد البشرية وإدخال وجهات نظر جميع الموظفين وشواغلهم في النقاش لتحسين بيئة العمل الخاصة بالويبو. ويجب أن يُسمع لممثلين لكلا الجنسين وجميع المناطق الجغرافية والرتب والفئات، وأن يُفهموا أيضاً لكي تعكس بالفعل السياسات والأنظمة التي

تضعها إدارة الموارد البشرية ما للمنظمة من روحٍ دولية وما لجميع الموظّفين من احتياجات وشواغل.

تمتلك الويبو عدداً من آليات التشاور مع الموظفين.

ورابطة الموظفين بابُها مفتوح لجميع الموظفين الذين يقررون الانضمام إليها. وعندما أُجريت انتخابات رابطة الموظفين الأخيرة في شهر أبريل عام 2013، كان نحو 54,1 بالمائة من القوة العاملة أعضاءً في رابطة الموظفين. وصوّت في الانتخابات الأخيرة 56,1 بالمائة من أعضاء الرابطة.

وتمتلك الويبو عدة آليات أخرى رسمية وغير رسمية للتشاور مع الموظفين. وينتخب جميع الموظفين مُمثِّلاً لهم في مجلس الويبو للتظلمات. ويمكن للمدير العام أن يُنشئ هذه الهيئات الاستشارية والآليات حسبما يراه ضرورياً. وقد فعل ذلك في عدة مناسبات، منها عند إصلاح نظام الموظفين ولائحته.

ومن آليات التشاور الأخرى الدراسات الاستقصائية للموظفين، واجتماعات الموظفين الشهرية غير الرسمية مع المدير العام، واللقاءات المفتوحة، والمجموعات الإعلامية.

ورغم أن التواصل مع الموظفين قد تحسن تحسناً كبيراً، لا يزال يوجد مجالٌ لمزيد من التحسين. ولا بد من وجود استراتيجية للتواصل المتبادل المنتظم والفعّال.

خامساً. المضيّ قدماً

في حين أن العديد من أرباب العمل ومُقدِّمي الخدمات في القطاعين العام والخاص يعانون من انخفاض الدخل وارتفاع التكاليف مما يؤدي إلى مستويات غير مسبوقة من تسريح الموظفين، تتمتع الويبو بأساس متين من الإيرادات المالية إضافةً إلى توقعات جيدة خلال فترة السنتين القادمة.

ورغم أن الويبو تمتلك أساساً مالياً متيناً، تواجه ضغوطاً تتعلق بالتكاليف، ويجب أن تُدار هذه الضغوط بقوة. فعلى الويبو أن تقوم بمزيد من العمل بتكلفة أقل. وهي تستطيع في الوقت الحالي أن تقوم بذلك دون اللجوء إلى تدابير مُشدّدة. إلا أنه إذا لم تُتّخذ إجراءات الآن، قد يصبح من الضروري في المستقبل اتخاذ مزيد من الخطوات التصحيحية البعيدة المدى.

ويجب أن تصبح الويبو أكثر استجابةً ومرونةً مع الهياكل والمهارات والأنظمة المناسبة المستخدمة. ومن الضروري إجراء تعديلات هيكلية وإعادة معايرة القوة العاملة لضمان أن الويبو قادرة على تلبية المطالب المُلقاة على كاهلها بوصفها مقدم خدمات عالمياً في بيئة خارجية سريعة التطور.

وقد طُبِّقت بنجاح الإصلاحات الإدارية التي أجرتها الويبو في إطار مبادرة برنامج التقويم الاستراتيجي. وتحتاج هذه الأنظمة والهياكل الإدارية الجديدة إلى أن تُوحّد، ويجب أن تستمر عملية تحسينات متواصلة من حيث انتهى برنامج التقويم الاستراتيجي.

ولا تتطلب استراتيجية الموارد البشرية الحالية موارد مالية إضافية. بل تتطلب خطة عمل مُحكمة، تضم استراتيجيات فرعية مُصمّمة خصيصاً لنظام معاهدة التعاون بشأن البراءات، ونظامي مدريد ولاهاي، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمكاتب الخارجية، وغيرها من أقسام المنظمة.

وينبغي قياس أثر الاستراتيجية الحالية في المنتصف، أي في النصف الثاني من عام 2014، وإجراء أي تعديلات ضرورية في ذلك الوقت. ومن المتوقع إجراء مراجعة أخرى وتحديث للاستراتيجية لدورة الميزانية التالية لفترة السنتين 2016 و2017.

مكتب الويبو للأخلاقيات

التقرير السنوي لعام 2012

فيما يلي تقريرٌ عن أنشطة مكتب الأخلاقيات التابع للمنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبـو) في عام 2012.

الخلفية

تشير اتفاقية إنشاء الويبو إلى أهمية تحقيق المنظمة لأعلى معـايير المقـدرة والكفـاءة والنزاهـة. وكانت المسؤولية البيئية والاجتماعية والإدارية قيمة أساسية لبرنامج التقويم الاستراتيجي، الـذي استمر تنفيذه في عام 2012. وكان إنشاء نظام شامل للأخلاقيات والنزاهة في الويبو إحدى ثـلاث مبادرات تندرج تحت هذه القيمة الأساسية. وبعد اكتمال برنامج التقـويم الاسـتراتيجي اعتبـاراً من 31 ديسمبر 2012، لا تزال المنظمـة ملتزمـةً بإنشـاء برنـامج للأخلاقيـات والنزاهـة، وتعتـزم تعميمه في الويبو.

الهيكل

مكتب الأخلاقيات مُـنظّمٌ عـلى غـرار مكتـب الأخلاقيـات التـابع للأمـم المتحـدة، ويترأسـه كبـير موظفي الأخلاقيات، الذي يتبع المدير التنفيذي ورئـيس هيئـة مكتـب المـدير العـام. والمجـالات الأربعة الرئيسية لأنشطة المكتب هي:

(أ) وضع المعايير وإعداد السياسات؛

(ب) وتقديم المشورة السرية للإدارة العليا والمديرين وجميع الموظفين؛

(ج) والأنشطة الترويجية؛

(د) وتنفيذ السياسات الموكلة إلى مكتب الأخلاقيات.

وضع المعايير وإعداد السياسات

تمت مباشرة العمـل في هـذا المجـال في عـام 2012، خاصـةً في مجـالي مدونـة أخلاقيـات الويبـو وسياسة حماية المُبلِّغين عن المخالفات. وصدر كل من مدونة الأخلاقيات وسياسة حماية المبلغين عن المخالفات في عام 2012.

مدونة أخلاقيات الويبو

جاء إصدار مدونة الأخلاقيات في فبراير من عام 2012 بعد فترة وافية من المشاورات بين أصحاب المصلحة الداخليين، بما في ذلك مجلس موظفي الويبو. ومدونة الأخلاقيات عبارة عن بيان بالقيم والمبادئ موجز عالي المستوى مكتوب بأسلوب سهل القراءة. وتستند المدونة بشكل كبير إلى مدونة أخلاقيات الأمم المتحدة، التي خضعت لمشاورات شاملة في كل أرجاء نظام الأمم المتحدة الموحد. وكانت التعديلات الوحيدة التي أدخلت عليها تهدف إلى تعزيز هذه المدونة. وهي وثيقة تقوم على القيم، لا على القواعد. ولا تقود الأحكام الواردة في المدونة إلى اتخاذ إجراء تأديبي: فيجب إدراج القواعد في نظام الموظفين ولائحته وغيره من النشرات الإدارية الشبيهة قبل احتمال تسبّب المخالفة في فرض عقوبات.

وتوضح المدونة تأكيد المكتب الدولي على القيم الأخلاقية المرتبطة بالاستقلالية، والولاء، والحياد، والنزاهة، والمساءلة، واحترام الحقوق الإنسانية. كما تتناول المدونة المبادئ المتعلقة بتضارب المصالح، وإساءة استعمال السلطة، والالتزام ببيئة عمل محترمة، والهدايا وأشكال التكريم والمعروف وغيرها من الفوائد.

سياسة حماية المبلغين عن المخالفات

نشر المدير العام سياسة حماية المبلغين عن المخالفات في 9 نوفمبر 2012، بوصفها تعميماً إدارياً، وذلك بعد إجراء مشاورات مع مجلس موظفي الويبو والخدمات الداخلية ذات الصلة. وأُرسلت التعليقات أيضاً خلال الدورة السادسة والستين (الدورة العادية الثالثة والأربعين) للجنة الويبو للتنسيق.

وينقسم الغرض من سياسة حماية المبلغين عن المخالفات إلى شقين. أولاً، تُرسِّخ هذه السياسة واجب الإبلاغ عن المخالفات المشتبه في ارتكابها بطريقة مسؤولة، وتوضح آليات كتابة التقارير. ثانياً، توفر هذه السياسة الحماية للموظفين الذين كتبوا هذه التقارير أو شاركوا في أنشطة رقابة أخرى منصوص عليها في السياسة.

وتتضمن العناصر الأساسية في سياسة حماية المبلغين عن المخالفات ما يلي:

- النطاق – يتعلق مجال الحماية بالمبلغين عن المخالفات، ويمتد ليشمل الموظفين المشاركين في جميع أنشطة الرقابة التي تندرج تحت ميثاق الويبو للرقابة الداخلية، بما في ذلك الأنشطة المتعلقة بمراجع الحسابات الخارجي واللجنة المستقلة لمراجعة الحسابات والرقابة.

- واجب الإبلاغ – تم التأكيد صراحةً على واجب الإبلاغ عن المخالفات وواجب التعاون في أنشطة الرقابة.

- آليات الإبلاغ عن المخالفات – أُدرجت صراحةً في سياسة حماية المبلغين عن المخالفات آلياتُ الإبلاغ للادعاء المبدئي بارتكاب مخالفات. وتتسق آليات الإبلاغ المحتمل في سياسة حماية المبلغين عن المخالفات مع نظام الموظفين ولائحته الجديدين، وتنص على رفع التقارير إلى مشرف مباشر أو مشرف أعلى في التنظيم الهرمي، أو مكتب المدير العام، أو المدير، أو شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية، أو رئيس لجنة الويبو للتنسيق.

- حظر الانتقام – يُحظر صراحةً الانتقام بسبب المشاركة في أحد الأنشطة المحمية.

- الحماية – إذا كان الموظف مشاركاً في أحد الأنشطة المحمية وزعم التعرض للانتقام نتيجة لذلك، فيجوز لمكتب الأخلاقيات إجراء تحقيق أولي يمكنه على أساسه أن يوصي شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية بإجراء تحقيق رسمي في حالة الانتقام المزعوم.

- التحقيق الرسمي – إذا أوصى مكتب الأخلاقيات بإجراء تحقيق رسمي في حالة الانتقام المزعوم، فيجب على شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية أن تُجري تحقيقاً.

- التدابير الوقائية – أُسندت إلى المدير العام سلطة اتخاذ تدابير وقائية مؤقتة لصالح موظف يدعي التعرض للانتقام.

- المواعيد النهائية – توجد أحكام محددة زمنياً تُلزِم مكتب الأخلاقيات بإجراء مراجعة أولية وتُلزِم شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية بإجراء تحقيق.

- المخالفات – ذُكِر مصطلح "مخالفة" بوصفه مصطلحاً أوسع نطاقاً. وهو يتوافق مع أحكام نظام الموظفين ولائحته، وهو مُعرّف صراحةً بأنه يشمل الفساد والاحتيال وإساءة استعمال السلطة وأشكال السلوك السيئ الأخرى.
- الآليات الخارجية – يُنص على اللجوء إلى آليات خارجية في ظروف استثنائية.

التدريب على الأخلاقيات والنزاهة

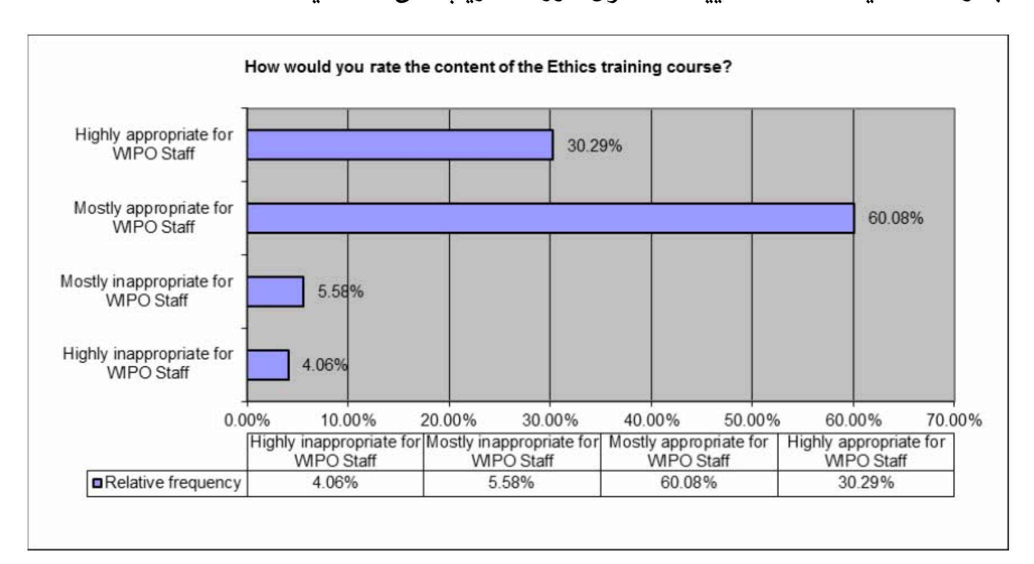
بدأ في عام 2012 إجراء تدريبٍ إلزامي على الأخلاقيات والنزاهة لجميع الموظفين على كل مستويات المنظمة. وكان التدريب يتألف من مراجعة للمبادئ والقيم الأخلاقية التي تُطبّق في الويبو. واشتمل على سلسلة من الدراسات الإفرادية التي تم إعدادها خصيصاً من أجل التدريب، والتي فيها شارك الموظفون في تحديد المشكلات الأخلاقية والعمل على وضع حل لها عن طريق تطبيق نموذج اتخاذ القرار. وتبع ذلك مدخل إلى مكتب الأخلاقيات والخدمات المتاحة للموظفين وأنشطته، بالإضافة إلى مناقشة للعقبات الشائعة التي تحول دون التصرف على نحو أخلاقي وكيفية التغلب على هذه العقبات.

وتألف التدريب من جلسات تدريبية وجهاً لوجه بواقع نصف يوم قدّمها مدربون خارجيون لديهم خبرة في تقديم تدريب على الأخلاقيات في نظام الأمم المتحدة الموحد، وقد تم اختيارهم عقب إجراء عملية تنافسية. ودُعِّمت الجلسات بمواد أُعِدت خصيصاً من أجل التدريب. وتضمنت هذه المواد "دليل الأخلاقيات في الويبو"، وصُممّت بحيث يحتفظ بها الموظفون بوصفها مرجعاً.

واعتباراً من منتصف أبريل من عام 2013، أتمّ التدريب ما يزيد على 98 بالمائة من الموظفين في الخدمة الفاعلة. واشتمل ذلك على الموظفين العاملين في المكاتب الخارجية، حيث قُدِّم التدريب بتقنية مؤتمرات الفيديو على يد المدربين أنفسهم الذين تمت الاستعانة بهم في المقر الرئيسي. وأرسل استقصاءٌ عبر شبكة الإنترنت إلى جميع المشاركين الذين حضروا التدريب، وكان معدل الإجابة عنه مرتفعاً. واعتباراً من منتصف أبريل، أجاب 790 مشاركاً (65 بالمائة) على الاستقصاء، مما وفّر ملاحظات تقييمية مفصلة.

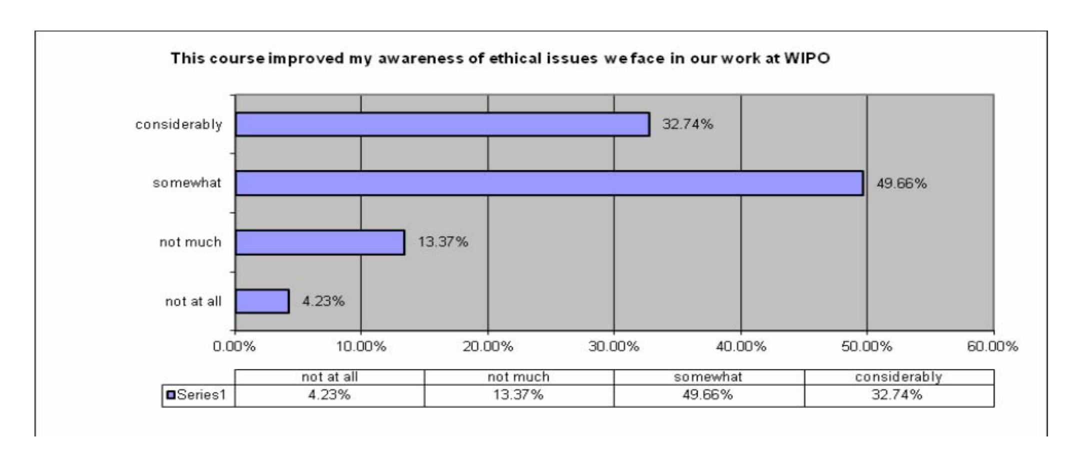
وقد أكدت الاستقصاءات أن التدريب ترك أثراً جيداً، حيث رأى 90 بالمائة من المستجيبين أن محتوى الدورة ملائم (جداً وإلى حدٍ ما) لموظفي الويبو (جدول الأخلاقيات 1)، وذكر 82 بالمائة أن الدورة أدت إلى زيادة وعيهم (إلى حدٍ بعيد وإلى حدٍ ما) بالمشكلات الأخلاقية التي يواجهونها في الويبو (جدول الأخلاقيات 2). وفي حالة مواجهة معضلة أخلاقية، ذكر 84 بالمائة من المستجيبين أنهم يشعرون بتحسن استعدادهم (إلى حدٍ بعيد وإلى حدٍ ما) لحلها (جدول الأخلاقيات 3).

جدول الأخلاقيات 1 – "ما تقييمك لمحتوى دورة التدريب على الأخلاقيات؟"



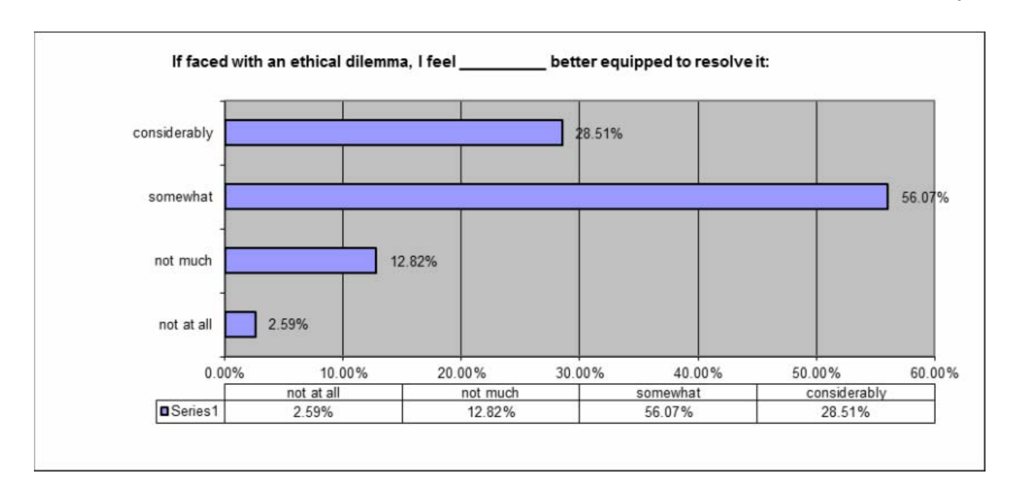
	Highly inappropriate for WIPO Staff	Mostly inappropriate for WIPO Staff	Mostly appropriate for WIPO Staff	Highly appropriate for WIPO Staff
Relative frequency	4.06%	5.58%	60.08%	30.29%

جدول الأخلاقيات 2 – "أدى التدريبُ إلى زيادة وعيي بالمشكلات الأخلاقية التي نواجهها في الويبو"



	not at all	not much	somewhat	considerably
Series1	4.23%	13.37%	49.66%	32.74%

جدول الأخلاقيات 3 – "في حالة مواجهة معضلة أخلاقية، فأنا أشعر أنّ تحسن استعدادي لحلّها هو _____ "



	not at all	not much	somewhat	considerably
Series1	2.59%	12.82%	56.07%	28.51%

زيادة الوعي بطرق أخرى

موقع الشبكة الداخلية

أُنشئ موقع مُخصّص على الشبكة الداخلية لمكتب الأخلاقيات في مارس من عام 2012.

دليل الأخلاقيات في الويبو

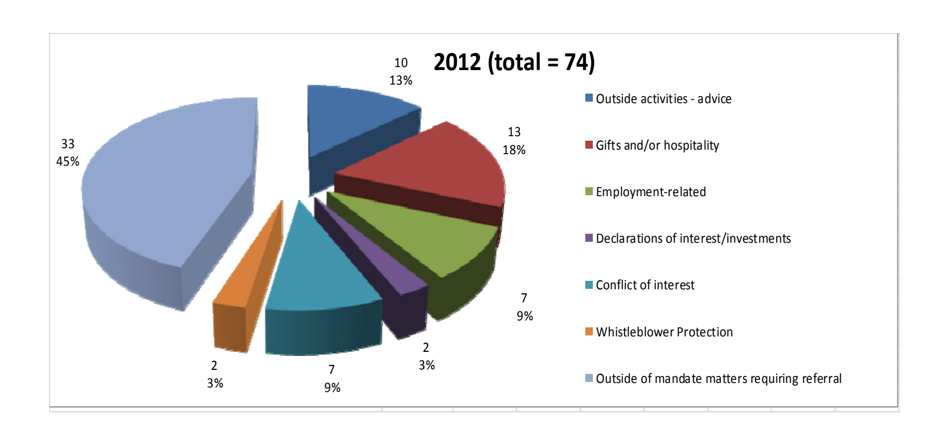
جامع للسياسات والمبادئ الحالية في الويبو، ويمثل مصدراً واحداً لهذه السياسات والمبادئ في شكل سرديّ سهل القراءة، إلى جانب روابط تُفضي إلى المراجع ذات الصلة، وقد نُشر على موقع شبكة الويبو الداخلية في عام 2012.

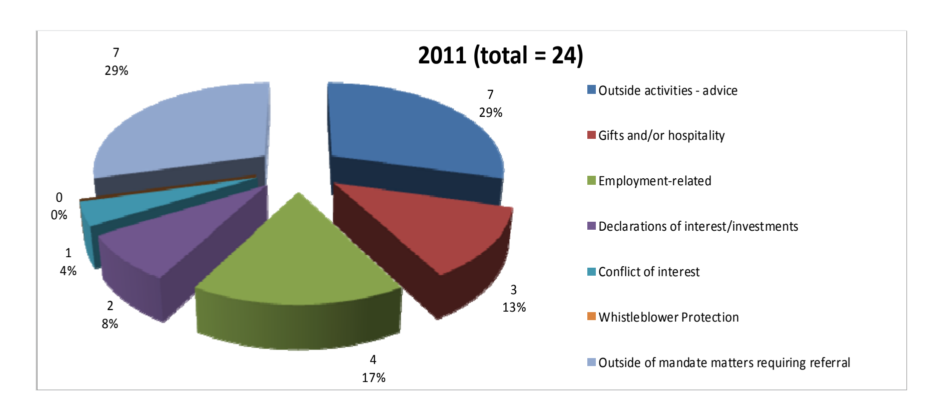
تقديم المشورة السرية للإدارة العليا والمديرين وجميع الموظفين

لجأ عدد متزايد من الموظفين إلى مكتب الأخلاقيات للحصول على المشورة في عام 2012. وقد ازداد عدد طلبات الحصول على المشورة بمقدار ثلاثة أضعاف عن نشاط مشابه في عام 2011. ويرد في جدول الأخلاقيات 4 التالي عدد طلبات المشورة وأنواعها في عام 2012 (إلى جانب معلومات من عام 2011).

جدول الأخلاقيات 4 – عدد طلبات المشورة وأنواعها في عام 2012 (2011)

	2012 (2011)	2012 (2011)
النوع	العدد	النسبة المئوية (التقريبية) من الإجمالي
الأنشطة الخارجية – المشورة	10 (7)	13% (29%)
الهدايا أو الضيافة أو كلتاهما	13 (3)	18% (13%)
يتعلق بالتوظيف	7 (4)	9% (17%)
إعلانات المصلحة/الاستثمارات	2 (2)	3% (8%)
تضارب المصالح	7 (1)	9% (4%)
حماية المُبلغين عن المخالفات	2 (0)	3% (0%)
خارج نطاق الأمور الإلزامية التي تستلزم إحالة (مثل سوء السلوك المشتبه فيه، والتحقيقات، والمسائل القانونية الشخصية، ومشكلات الامتثال الأخرى)	33 (7)	45% (29%)
الإجمالي	74 (24)	100%





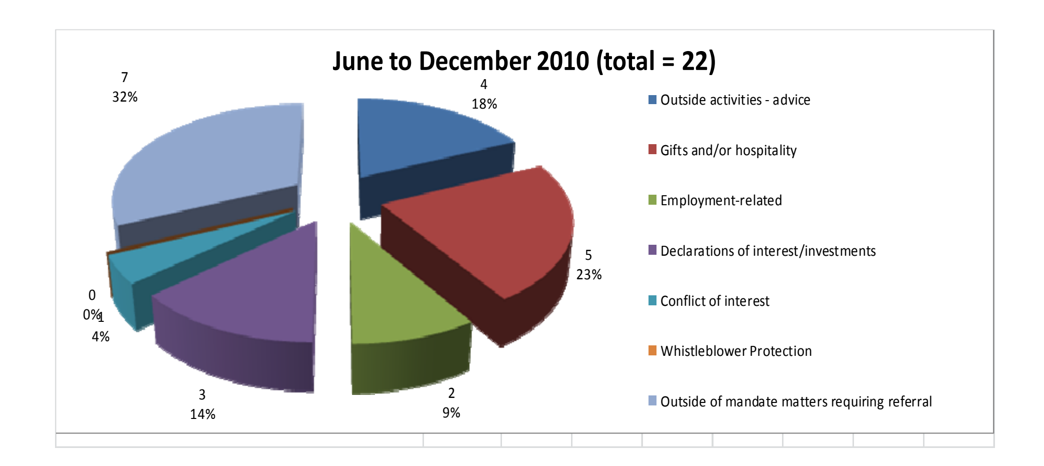
وقد جرت بعض طلبات المشورة في زيارة واحدة لمكتب الأخلاقيات، واستلزمت طلباتٌ أخرى عدة زيارات وارتباطاً مستمراً بمكتب الأخلاقيات.

وفي عام 2012، أتى 62 بالمائة من طلبات المشورة من موظفين ذكور، وأتى 38 بالمائة منها من موظفات. وفي عام 2011، أتت الطلبات بالتساوي بين الموظفين الذكور والموظفات. أما الطلبات في عام 2012 فقد أتت من جميع المستويات، مثل فئة المديرين وما فوقها (21 بالمائة) والفئة الفنية (68 بالمائة) وفئة الخدمات العامة (11 بالمائة).

وعلى سبيل المقارنة، ترد في جدول الأخلاقيات 5 التالي نتائج فترة تبلغ ستة أشهر بدءاً من يونيو 2010.

جدول الأخلاقيات 5 – عدد طلبات المشورة وأنواعها في الفترة من يونيو إلى ديسمبر عام 2010

النوع	العدد	النسبة المئوية (التقريبية) من الإجمالي
الأنشطة الخارجية – المشورة	4	%18
الهدايا أو الضيافة أو كلتاهما	5	%22
يتعلق بالتوظيف	2	%10
إعلانات المصلحة/الاستثمارات	3	%14
تضارب المصالح	1	%5
خارج النطاق الإلزامي	7	%31
	22	%100



أتت طلبات المشورة في عام 2010 بالتساوي تقريباً بين الموظفين الذكور والموظفات، ومن جميع المستويات، مثل فئة المديرين وما فوقها، والفئة الفنية، وفئة الخدمات العامة.

تنفيذ السياسات الموكلة إلى مكتب الأخلاقيات

حماية المُبلغين عن المخالفات

تقع على عاتق مكتب الأخلاقيات مسؤولية تنفيذ سياسة حماية المبلغين عن المخالفات. وقد قُدِّمت في عام 2012 دعوى انتقام أو تخوف من الانتقام ترتبط بالموظف الذي أبلغ شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية بحالة إساءة سلوك مشتبه فيها، وقد عالجها مكتب الأخلاقيات بنجاح، وهي في انتظار نشر سياسة حماية المبلغين عن المخالفات وتفعيلها. وتم توفير الحماية للموظف، وتم حل المشكلة ودِّياً بما يتماشى مع الأحكام الحالية الواردة في ميثاق الرقابة الداخلية. وورد أيضاً استفسارٌ، ولكن لم تتبعه أي دعوى.

إعلانات المصالح وحالات الإفصاح عن عمليات الأطراف ذات العلاقة بموجب المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام

كُلِّف مكتب الويبو للأخلاقيات في التعميم الإداري المُنشئ للمكتب بتطبيق برنامج إعلان المصالح على موظفي الويبو في المستوى مد1 وما فوقه، وعدد محدود من الفئات الأخرى الشديدة الخطورة. وبعد إنشاء مكتب الأخلاقيات بفترة وجيزة، تولى المكتب مهمة رفع معدل تقديم الإعلانات، وارتفع مستوى الالتزام بتقديم إعلانات المصالح من 33 بالمائة إلى 100 بالمائة. ومنذ ذلك الحين، يجب على جميع الموظفين الذين أصبحوا مديرين (على مستوى مد1 وما فوقه) تقديم الإعلانات، وقد قام بذلك 100 بالمائة من هؤلاء الزملاء. ولا توجد إحصاءات عن الالتزام بالتقديم التالي، نظراً لأن التقديم التالي يعتمد على الإبلاغ الذاتي عن أي تغييرات في الإعلان الأصلي.

وقد أدى الالتزام بالمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام إلى وجود شروط كشف إضافية لموظفي المستوى مد2 وما فوقه. وقد بلغت نسبة الالتزام بشروط المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام بخصوص عمليات الأطراف ذات العلاقة 100 بالمائة فيما يخص الفترة المشمولة بالتقرير لعام 2012.

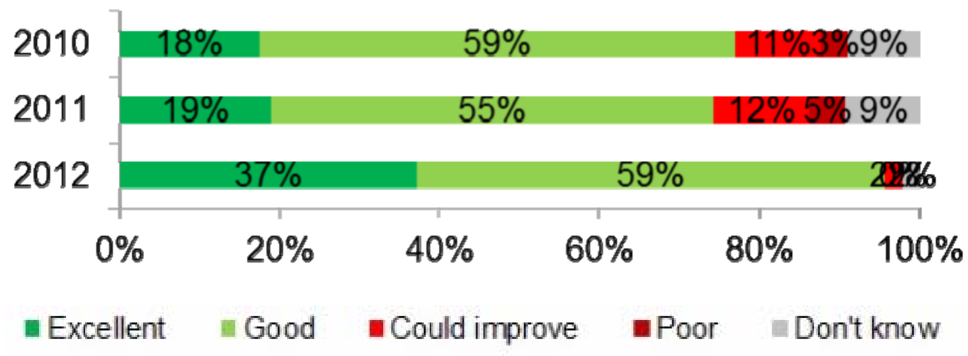
قياس التقدم في وضع نظام شامل للأخلاقيات والنزاهة

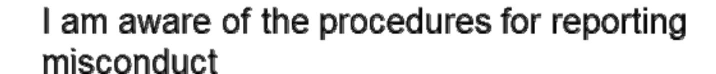
بالإضافة إلى استقصاء الملاحظات التقييمية على التدريب، أظهر استقصاء القيم الأساسية للموظفين وجود زيادة ملحوظة عن السنوات الثلاث الماضية (2010-

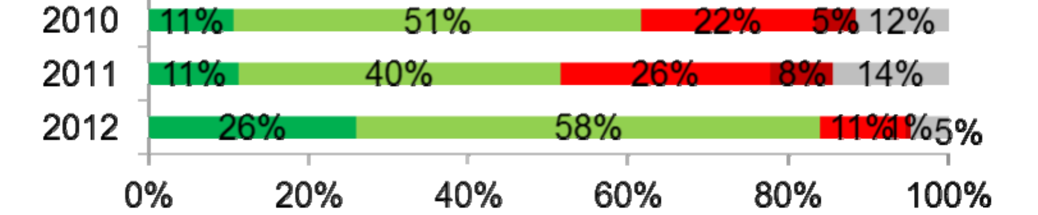
2012) في معرفة مبادئ الويبو الأخلاقية والوعي بالإبلاغ عن إساءة السلوك المشتبه فيها.

وفي استقصاء القيم الأساسية لعام 2010، ذكر 77 بالمائة من المستجيبين أنهم على وعي بالمبادئ الأخلاقية، وفي عام 2011 كانت النسبة 74 بالمائة. وحدثت زيادة كبيرة في عام 2012، حيث ذكر 98 بالمائة من المستجيبين أنهم على وعي بمبادئ الويبو الأخلاقية. وفيما يتعلق بالالتزام بالمبادئ الأخلاقية، ذكر 63 بالمائة من المستجيبين أنهم يتفقون مع عبارة "نحن في الويبو ملتزمون بمبادئ الويبو"، وفي عام 2012 فعل ذلك 70 بالمائة. ويقارن جدول الأخلاقيات 6 نتائج استقصاء القيم الأساسية على مدار ثلاث سنوات.

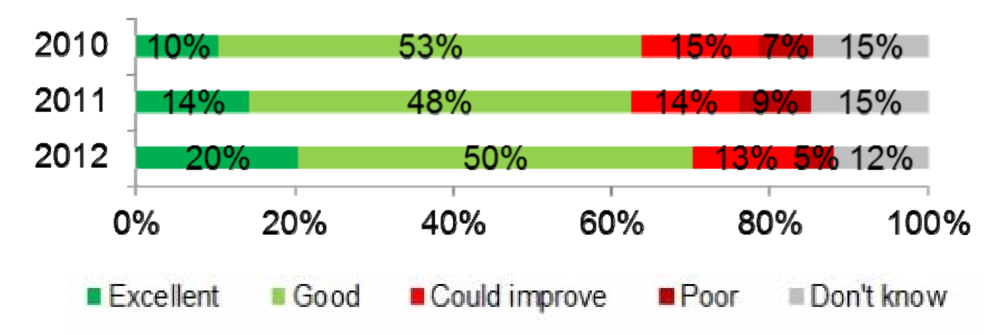
جدول الأخلاقيات 6 –الأخلاقيات في الويبو – ما يقوله استقصاء القيم الأساسية (2010-2012)











التوافق مع الممارسات المثلى الخاصة بنظام الأمم المتحدة الموحد

أدى مكتب الويبو للأخلاقيات دوراً فعالاً في إنشاء شبكة أخلاقيات المنظمات المتعددة الأطـراف وفي أنشطتها، ويشارك المكتب بانتظام في عمل الشبكة.

المراجع:

1. احمد، احمد إبراهيم (1988م): تحديث الإدارة التعليمية والنظارة والإشراف الفني ، دار المطبوعات الجديدة ،مصر .

2. البوهى ، فاروق (1992 م): آراء موجهي ومعلمي التعليم الأساسي في الإشراف الفني ، دراسة مقارنة بمحافظة الإسكندرية (ج.م.ع) ودولة البحرين ، مجلة كلية التربية الإسكندرية ، العدد الأول.

3. الحامد ، محمد بن معجب (2005م): التعليم في المملكة العربية السعودية رؤية الحاضر واستشراف المستقبل ، الرياض ، مكتبة الرشد.

4. الحبيب ، فهد إبراهيم (1996م): التوجيه والإشراف التربوي في دول الخليج العربية ، الرياض ، مكتب التربية العربي لدول الخليج.

5. الخشاب ، مصطفى (2002 م): علم الاجتماع ومدارسه ، الكتاب الثاني ، المدخل لعلم الاجتماع ،القاهرة، الانجلو المصرية.

6. الشرقاوى ، مريم محمد إبراهيم (2002 م): إدارة المدارس بالجودة الشاملة ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية.

7. الصائغ ، محمد بن حسن وآخرون (1424هـ) : اختيار المعلم وإعداده في المملكة العربية السعودية " رؤية مستقبلية " ، المملكة العربية السعودية ، مجلة المعرفة ، العدد95.

8. المصورى،على بن محمد (1412هـ): دراسة تحليلية للأسس التي يقوم عليها النظام التعليمي السعودي كما وردت في سياسة التعليم ، رسالة الخليج العربي ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، العدد الأربعون ، السنة الثانية عشرة .

9. العبد الكريم ، راشد بن حسين (1424 هـ) : الإشراف التربوي : معوقات . ونموذج مقترح، مقدمة إلى اللقاء الحادي عشر لقادة العمل التربوي جازان 1-3 محرم 1424هـ ، مجلة المعرفة ، وزارة المعارف ، المملكة العربية السعودية .

10. النجار ، فريد(2000م): إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، القاهرة ، ايتراك للنشر والتوزيع.

11. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلـوم(1984م): الإشراف التربـوي في الـوطن العـربي . واقعه وسبل تطويره ، تونس.

12. النورى، عبد الغنى(1991م): اتجاهـات حديثـة في الإدارة التعليميـة في الـبلاد العربيـة ، القاهرة ، دار الثقافة.

13. الإدارة العامة للتوجيه والأشراف التربوي (1427): دليل العمل في مكاتب التوجيه التربوي، التوجيه الإداري والمتابعة، المملكة العربية السعودية ، الرئاسة العامة لتعليم البنات.

14. بابكر، عبد اللـه (1999م) : مهـارات الإشراف الإداري الفعـال ، الطبعـة الأولى ، بـيروت ، دار قابس للطباعة والنشر والتوزيع .

15. خلف ، عمر محمـد (1986 م): أساسـيات الإدارة والاقتصـاد والتنظـيمات التربويـة ، ذات السلاسل.

16. در باس ، احمد سعيد (1414هـ): إدارة الجـودة الكليـة – مفهومهـا وتطبيقاتهـا التربويـة وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السـعودي ، رسـالة الخلـيج العـربي ، مكتـب التربيـة العربي لدول الخليج ، العدد الخمسون – السنة الرابعة عشرة.

17. زاهر ، ضياء (1992 م): التخطيط الشبكي للبرامج والمشروعات التعليميـة ، الكويـت ، دار سعاد الصباح.

18. عبد الغني، أحمد عبده (2007م): إدارة وبناء فرق العمل، ورقة عمـل مقدمـة للملتقـى الأول للجودة في التعليم، مركز الملك فهد بن عبد العزيز للجودة..

19. عبد الكريم ، يحي برويقات (2006م): التغيير في منظمات الأعـمال المعـاصرة مـن خـلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، الجزائر ، جامعة إلى بكر بلقا يد تلمسان بالجزائر.

20. كيوه ،جورج د وآخرون(2006م):نجاح الطالب في الجامعة تهيئة الظروف المهمة، ترجمة معين الإمام ، الرياض ، مكتبة العبيكان.

21. لـو كـاس، آن ف (2006 م): قيـادة التغيـير في الجامعـات الإدارة والأدوار المهمـة لرؤسـاء الأقسام في الكليات ، ترجمة وليد شحادة، الرياض ، مكتبة العبيكان .

22. مكتب التربية العربي لدول الخليج (1996م): الإشراف التربوي بدول الخليج واقعه وتطويره ، الرياض.

23. نشوان، يعقوب(1986م): الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، عمان ،دار الفرقان للنشر والتوزيع.

24. نصر، على محمد (1999م) : إعداد عضو هيئة التدريس للتعليم والبحث العلمي لمواجهة بعض التحديات عصر المعلوماتية ، المؤتمر السنوي السادس لمركز تطوير التعليم الجامعي فى الفترة من 23-24 نوفمبر 1999م، جامعة عين شمس نصر .

25-Kotler ,ph&Armstrong,G.2001:Principles of marketing , ninth edition,U.S.A, Prentice Hall.

26.Harris .Ben ,1985: Supervisory in education, 3rd,edition . NJ,Prentice Hall.INC.

27. Hmi,1993; Handbook for the inspection of school the frame work party .

28. U.K. Ofested .1994; Primary Matters. Adiscussion On Teaching &Learning in primary school ofsted , London .

الفهرس

الإستراتيجية التطويرية للموارد البشرية




ISBN 978-9957-589-49-3

دار امجد للنشر والتوزيع
عمان- الأردن- شارع الملك حسين مقابل مجمع الفحيص
جوال: 0796914632 - 0799291702
هاتف: 4652272 فاكس 4653372
dar.almajd@hotmail.com